مارك أندرسن

مدخل إلى فن القيادة



ترجمة: عايدة الباجورى

مراجعة: طريف شوقى محمد

المركز القومى للترجمة

2673



رغم أنه كثيرًا ما كتب عن موضوع القيادة، إلا أنه موضوع محير، وقد أدهشني عدد الكتب التى تداولت موضوع تحليل القيادة، سواء من الناحية النظرية، التي تسعى إلى التعرف على موضوع مجرد يحدد القيادة، أو من وجهة نظر شخصية الرئيس التنفيذي لشركة بشخصيته -عادة ما يقال عنها إنها " كاريزمية"- حيث تعتبر نجاحات هذا الرئيس نموذجًا للقيادة الفعالة. وفي حين أن هذه التوجهات المختلفة صحيحة إلا أنها تميل إلى تجنب أقسى حد من الحقائق؛ أن تكون قائدًا، يومًا بعد يوم فى ظروف صعبة ومتقلبة فلن تجد وقتا للنظريات، كما وأن التجربة لا تعطيك إحساسًا بكونها نظرية، فإنها تبدو جميعها حقيقية للغاية. ومهما كنا نطمع فى أن نكون جاك والشن أو شوجر ألان، فان معظم القادة ليسوا من كبار المديرين التنفيذيين للشركات الكبيرة متعددة الجنسيات، فعليهم بطبيعة الحال أن ينجحوا، أو أن يكونوا من المشاهير.

تصميم الغلاف: سيد هلال

مدخل إلى فن القيادة

المركز القومى للترجمة
تأسس فى أكتوبر ٢٠٠٦ تحت إشراف: جابر عصفور
مدير المركز: أنور مغيث

- العدد: 2673
- مدخل إلى فن القيادة
- مارك أندرسن
- عايدة الباجورى
- طريف شوقى محمد
- الطبعة الأولى 2016

هذه ترجمة كتاب:
The Leadership Book
By: Mark Anderson

شارع الجبلاية بالأوبرا- الجزيرة- القاهرة. ت: ٢٧٣٥٤٥٢٤ فاكس: ٢٧٣٥٤٥٥٤
El Gabalaya St. Opera House, El Gezira, Cairo.
E-mail: nctegypt@nctegypt.org Tel: 27354524 Fax: 27354554

مدخل إلى فن القيادة

تأليف : مارك أندرسن

ترجمة : عايدة الباجورى

مراجعة : طريف شوقى محمد



2016

بطاقة الفهرسة
إعداد الهيئة العامة لدار الكتب والوثائق القومية
إدارة الشئون الفنية

أندرسن ، مارك
مدخل إلى فن القيادة / تأليف : مارك أندرسن؛ ترجمة : عايدة الباجورى؛
مراجعة : طريف شوقى محمد .
ط١ – القاهرة– المركز القومى للترجمة؛ ٢٠١٦
٢٤٠ ص ؛ ٢٤ سم
١ – القيادة الإدارية
(أ) الباجورى ، عايدة (مترجمة)
(ب) محمد؛ طريف شوقى (مراجع)
(جـ) العنوان ٦٥٨,٤٠٩

رقم الإيداع ٢٠٠٦٥ / ٢٠١٤
الترقيم الدولى 3 - 875 - 718 - 977 - 978
طبع بالهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية

المحتويـــات

شكر وتقدير

أوجه شكرى العميق إلى فريقى النشر : ريتشارد ستاج لتوفيره جميع الإمكانيات التى أسهمت فى خروج هذا العمل إلى النور وليز جووستر ومارتينا أوساليڤان اللتين قدمتا أفضل ما يمكن لمحررين تقديمه إلى كاتب. لقد ساعدتا فى جعل هذا الكتاب أفضل وأكثر تركيزا مما كان يمكن أن يكون عليه دون تلك المساعدة .

وللتحديد فأنا أدين بالامتنان إلى كل رئيس قسم عملت معه - فقد تعلمت الكثير من كل واحد منهم، لذا أتقدم بشكرى إلى أندرو ماكلنين، وبيتر وارويك، وأنتونى فوربس واتسون، وروب فرانسيس، وهنرى ريسين، وجراهام إلتون، وبشار الزين، وليندا كنيدى، وجيم جلوفر، وجو أوكونو، وكولين باب، ونيك وينكس، وكلايف هاى-سميث، وجون فاللون.

كما أنى أدين بالكثير، أيضًا، إلى البروفيسور لورنس هاندى الذى كان مديرًا للدراسات العليا فى إدارة الأعمال فى مدرسة أشريدج، والذى جعلنى وجعل كثيرين غيرى يدركون أنهم سوف يصبحون قادة.

وأولا وقبل كل شيء، أتوجه بعميق شكرى إلى زوجتى كلير التى ساندتنى وتعلمت منها الكثير.

لندن، يناير ٢٠١٠

مقدمة

الغرض من هذا الكتاب

لا عتاب على أى شخص يلتقط بالصدفة كتابا آخر حول موضوع القيادة ثم يتساءل عما إذا كانت هناك أية فائدة فى كتاب جديد نظرا لكثرة ما كتب حول هذا الموضوع على مدى السنوات القليلة الماضية. وهذا يعكس أفكارى بالضبط- فى سبب رغبتى فى أن أكتب هذا الكتاب، وكيف بدأت فى كتابته عندما التحقت فى عام ١٩٨٠- بوصفى خريجًا متدربًا - للعمل فى صناعة النشر بالمؤسسة المعروفة آنذاك باسم "لونجمان" . لم أكن أعرف شيئًا حينئذ عن عالم النشر، ولا عن عملية الإدارة. لكنى عملت تحت إمرة شخص كان لى بمثابة القدوة والمثل الأعلى. وعندما حصلت بعد ذلك على درجة الماجستير فى مدرسة "أشريدج"، أدركت أن الصفات التى أعجبت بها كثيرا فى مديرى (الذى كان، بالطبع، يشكك فى جدوى الحصول على الدرجات العلمية فى إدارة الأعمال) هى جوهر ما يطلق عليها القيادة. وبعد حصولى على درجة الماجستير فى إدارة الأعمال تم تكليفى بإدارة مشروع عن طريق استعمال الفيديو، وأعتقد أننى قمت به بشكل سيئ للغاية. فقد افترضت أن جميع النظريات التى تعلمتها فى برنامج الإدارة يمكن أن يتقبلها المتدربون (غالبيتهم من الشباب الطموح والمنفتح) لكننى فشلت فى أن أدرك أن تجربة شخص فى التاسعة والعشرين من عمره يتمتع بالقليل من الخبرة كان يمثل لهم كل ما هو غير جذاب، وبكل معنى الكلمة، نموذجا لا يصدق. ومع ذلك، فقد كان ذلك درسا لى، وربما الدرس الوحيد الذى استفدت منه بدرجة تفوق ما تعلمته من تحضير برنامج الماجستير وفى إدارة الأعمال، ألا وهو أن النجاح فى مجال الأعمال التجارية يعتمد اعتمادًا كليًا على الأشخاص ولا يوجد أى برنامج أو خطة أو شهادة يمكنها أن تكون بديلا عن الخبرة.

هكذا كان أول مدير لى قائدا بفطرته، ولكن تجربتى علمتنى أن مهارات القيادة الفعالة يمكن اكتسابها، ورعايتها وتنميتها. وأن المؤسسة التى تركز تركيزا شديدا على مجرد الأداء وفق التسلسل للقيادة تحول دون بزوغ القيادة فى الأنشطة اليومية للمشاريع اليومية.

وهنا يأتى دور هذا الكتاب "القيادة" فمع أنه موضوع كتب عنه الكثير، فإنه موضوع محير، وقد أدهشنى عدد الكتب المتداولة فى موضوع تحليل القيادة سواء من الناحية النظرية التى تسعى إلى التعرف على موضوع مجرد يحدد القيادة، أو من وجهة نظر شخصية الرئيس التنفيذى لشركة؛ حيث شخصيته (التى عادة ما يقال عنها إنها "كاريزمية") حيث تعتبر نجاحات هذا الرئيس نموذجًا للقيادة الفعالة. وفى حين أن هذه التوجهات المختلفة صحيحة جدا، فإنها تمثل إلى تجنب أقصى حد من الحقائق– أن تكون قائدًا – يوما بعد يوم فى ظروف صعبة ومتقلبة فلن تجد وقتًا للنظريات كما أن التجربة لا تعطيك إحساس كونها نظرية، فإنها تبدو جميعها حقيقية جدا. ومهما تكن تطمع فى أن تكون مثل جاك ولشن أو شوجر آلان، فإن معظم القادة ليسوا من كبار المدراء التنفيذيين للشركات الكبيرة متعددة الجنسيات فعليهم بطبيعة الحال أن ينجحوا أو يكونوا من المشاهير.

فى بيئة أعمال تجارية متقلبة على نحو متزايد، لم يكن هناك حاجة أكبر لقادة قادرين على تنظيم الأداء المتميز، حيث لا تمثل القيادة غاية فى حد ذاتها ولكنها تركز على الاستثمار الأمثل للتميز فى مؤسسة كبرى – ألا وهو رأس المال البشرى ، كما أن المتطلبات على القيادة هى أيضا معقدة، وهى لا تتبع نمطًا محددًا؛ حيث إن التحديات ذاتها التى تمثل التقلبات العالمية والتى تتطلب استجابات القيادة الفعالة تتسم بالمرونة، وتعددية الرؤى التى تعد ضرورية، وتكون ذات منظور دولى.

ربما يكون واحدًا من أكبر التحديات التى يواجهها قائد أى فريق هو ضرورة مواجهة مفارقة– خططت على أساس عدم اليقين؛ لتوفير قيادة مستمرة فى مجال من عدم اليقين المخطط الذى لا يتطلب فقط مثابرة فى الغرض ولكن أيضا على الاهتمام بالتفاصيل – وفهم أن القيادة الفعالة لا تكمن فى التصورات الكبرى ولكن فى المشاركة الفعالة مع الناس فى كل جانب من جوانب وجود المؤسسة اليومية المعتادة. لذلك

فالقيادة الفعالة تكون الاهتمام بالإستراتيجية التفاصيل، وهذا ما يحاول شرحه هذا الكتاب.

إن هذا الكتاب لا يعنى فقط ببيان قواعد الإدارة ولكنه يطرح أيضا سبل تحسين أداء المرؤوسين من خلال احترام قيمتهم الفردية التى تكمن فى داخلهم، وهو معنىّ بمعرفة أن القائد الفعال يجب عليه أن يبث مثل هذا النهج عبر مجموعة متنوعة من الأنشطة.

كيفية الاستفادة من هذا الكتاب

يتضمن كتاب القيادة عشرة أجزاء، والتى أعتقد أنها تمثل المجالات الرئيسية التى سوف يواجهها قائد فريق من أى حجم كقاعدة يومية. كما أن كل جزء فرعى مقسم إلى موضوعات عمل فرعية محددة. وقد كتبت جميع موضوعات العمل الفردى بشكل مستقل تمامًا، وهدفى من ذلك أن تنغمس فى تلك التى تشعر بأنها ذات أهمية بالنسبة إليك فى أى لحظة فى حياتك العملية.

كل موضوع من موضوعات العمل يتكون من التالى:

- **وصف العنوان الرئيسى** بما فى ذلك "سلوكيات القائد الفعال" .
- **الهدف** : لماذا يجب أن تأخذ هذا الموضوع بجدية بوصفك قائدًا؟
- **السياق**: كيف يلائم هذا الموضوع النمط الأوسع لقضايا القيادة؟
- **التحدى** : لماذا يكون من الصعب التعامل مع هذا الموضوع؟
- **النجاح** : كيف يتعامل مع هذا الموضوع على نحو فعال؟
- **مقاييس نجاح القادة** : الطرق الثلاث التى يمكن من خلالها تقييم التقدم الذى أحرزته.

- **العقبات** : ما الذى يجب الحذر منه؟

- **قائمة مرجعية القائد**: ملخص تذكيرى من الإستراتيجيات الرئيسية.

ويركز القسم الأخير- على موارد القيادة - والتكنولوجيا البشرية والتعليم - الذى يجب أن تخطط له لزيادة قاعدة المهارات الشخصية.

سلوكيات القائد الفعال

لقد حاولت أن أصنف كل موضوع عمل وفقا لأهميته، فى حين أن هذا ينطوى بالضرورة على قدر كبير من الذاتية، فإنه مصمم لإثارة اعترافك بأنك بوصفك قائدًا توجد بعض المجالات عليك أن تحدد فيها الأولويات، وقد وصفت ستة موضوعات عن القيادة لأننى أعتبرها من أولوياتكم المطلقة.

الجزء الأول

شخصيتك القيادية

مع أن قدرا كبيرا من القيادة يدور حول تناغم تميز الآخرين، فإنك بوصفك فردًا تمثل نقطة البداية، وعليك أن تدرك أن كلماتك وأفعالك تحدد وتيرة عملك. كما أن لسلوكك – منذ يومك الأول في مؤسستك أو مع فريقك – دورًا فعالا فى تحديد أسلوب العمل على كل المستويات بالنسبة إلى التحديات والفرص التى يواجهها فريقك؛ وكذا طبيعة العلاقات التى يتم تحديدها مع الموردين والشركاء؛ لتفهم ردود الفعل بالنسبة إلى السوق، وإلى مواقف الإدارة من الناس. ولكن سلوكك على الوجه الآخر يتم فحصه بدوره – حيث يقوم المرؤوسون بمراقبتك لمعرفة الحدود التى قمت بوضعها، وما توقعاتك، وما السلوكيات التى تطلبها فى المقابل، وعلى وجه الخصوص، فإن تلك العملية من التدقيق الشرعى تبحث هى الأخرى عن إثبات – والتمسك برسالتك وتطابق كلماتك مع أفعالك.

إن عددًا كبيرًا من أعضاء الفريق لهم وجهات نظر. فهم يرغبون فى أن يكونوا من القادة وفى الوقت نفسه، أن تتم قيادتهم – وهم يتلهفون للتأثير الفعال لكونهم أعضاء فريق يسعى وراء تحقيق أهداف ذات مصداقية تحت راية قائد ملهم. ولكن من المحتمل أن يكونوا مرتابين – ومن المحتمل أيضا أن يكونوا متشككين – ومن المرجح أن يكونوا قد مروا عبر عملية تغير قبل ذلك، ومن الممكن أنهم كانوا يومًا من القادة، والأهداف تأتى وتذهب، لذلك يجب أن تدرك أنك تواجه جمهورًا متشككًا، ومهمة كبيرة ألا وهى الإقناع، وأنك سوف تلتقى مع أتباع مرنين وكذا مع من هم أشداء فى التشكك، وقبل كل شىء فإن كل أقوالك وأفعالك يجب أن تدعم رؤيتك (انظر ص ٦١ – ٦٨).

ولكى تكون قائدا فعالا، عليك أن تبدأ بنفسك – عليك التأكد من الاستراتيجية "المناسبة" لسلوكك، وأن تكون مثالاً يحتذى به، وأن يتم تحديد تلك الأمثلة، ومن الضرورى أن تدرك أنك لا تقوم فقط بنقل رسالة، ولكن أنك أنت تلك الرسالة.

الأيام الأولى فى الوظيفة

تعتبر الأيام الأولى حاسمة بوصفك قائدًا فى وظيفة جديدة، يقوم بقيادة فريق جديد، إذ إنها تحدد الأسلوب وتعبر عن الانطباع الذى سيحدد من أنت وتضع التوقعات حول ما تريد تحقيقه.

معدل التكرار – فرصة واحدة للعمل بطريقة صحيحة!!

المشاركون الرئيسيون – جميع العاملين .

تصنيف القيادة ****

الهدف

بوصفك قائدًا للفريق، يمكنك أن تعمل بفعالية من خلال تعظيم أداء فريقك، وهذا بدوره يعتمد على كيف تستهل علاقاتك مع أعضاء فريقك وتحافظ عليها. يجب أن تحسم (الأمر منذ البداية، بتوازن دقيق ما بين تأكيد توجيهاتك الواضحة واحترام مساهمات الآخرين)، فتكون أيامك الأولى فى دور القيادة الجديدة هى أساس هذه العلاقات، ويجب أن تفهمها على هذا النحو، إن مقابلاتك الأولى مع أعضاء فريقك الجديد من الضرورى أن تُبنى على أساس تفكير وتخطيط مسبق، ويجب ألا تبدو عفوية بأى حال من الأحوال .

خلال تلك الأيام الأولى، وبوصفك قائدًا جديدًا فإنك ترسل إشارات واضحة عن كيفية المضى قُدمًا – فى حين قد تنتظر لاتخاذ القرارات والتغييرات، إلا أنك منذ البداية سوف تحدد إيقاعك، وتوقعاتك.

سوف تتم مراقبة كل خطوة تخطوها بعناية، وعليك أن تكون على يقين من أنك تنقل بالضبط الانطباع الذى تريد.

السياق

كيف يمكن لقائد الفريق القيام بدوره فى خلال الأيام الأولى فى الوظيفة – مع تركيزه الشديد على العلاقات – بحيث تشكل جزءًا من إستراتيجية التعامل مع العاملين فى المؤسسة ودورها وقيمتها. وهذا من خلال الاجتماعات الأولى مع العاملين فى المؤسسة الجديدة.

فعليك أن تعبر عن وجهة نظرك فيما يخص:

قيمة الخبرة : كيف تنظر المؤسسة إلى القيمة المكتسبة من الخبرة المتراكمة.

الفريق فى مجتمع يعكس المعرفة: كيفية تحديد المؤسسة للخبرة والمعرفة باعتبارهما ميزتين تنافسيتين وكذا التعليم المستمر.

دور القائد فى مجتمع المعرفة : كيفية احترامك للتعلم، وقيامك بعرض فن التعلم.

فاعلية الإنصات: أنت تنصت إلى آراء الآخرين وتحترمها.

طبيعة عملية صنع القرار : كيف توازن بين أن تكون حاسمًا مع حاجتك إلى تمكين الآخرين فى التحلى بالحسم .

فاعلية المبادئ: كيفية أن تكون مثلا يحتذى به .

وقبل كل شىء، إن دورك هو إظهار قيمة المعرفة فى حد ذاتها، وقيمة المعرفة التى يجلبها أعضاء الفريق.

التحدى

عندما تجرى مقابلات فى بعض الأحيان بغرض الحصول على أدوار جديدة، يطلب من القادة الإجابة عن السؤالين التاليين للنظر فى تعيين القائد:

- كيف ستدير أول أيامك بوصفك قائدًا؟
- ما الإستراتيجيات والإجراءات المحددة لإدارتك؟

وهى أسئلة تكشف عما يخفونه أكثر مما يقولونه بالفعل؛ فهم يظهرون قلقا من ناحية تقديم دماء جديدة، على الرغم من أن ذلك قد يكون السبب بعينه الذى يوضع فى الاعتبار لتعيين القائد من البداية! وهذه هى المفارقة التى سوف تواجهها فى الأيام الأولى فى دور القيادى الجديد. وسوف تطالب بـ :

- احترام الفريق فى المؤسسة، وأن تظهر هذا الاحترام والتقدير؛
- إبراز ما يدل على شخصيتك الفردية.

إن التحدى الذى تواجهه هو عدم السماح للقلق من "تعكير صفو" ما تقوم به: بحيث تضعف من إظهار نهجك المميز.

النجاح

يمكن تعزيز الأيام الأولى بشدة عن طريق التخطيط الدقيق، وبوصفك قائدًا جديدًا يجب أن تفكر فى بعض المبادئ الأساسية:

- **المعلومات**: احصل على أكبر قدر من المعلومات عن فريقك الجديد قبل البدء، ولا سيما من المخططات الهيكلية؛ فالأمر يستحق الوقت والجهد فى طلبها ودراستها، لأنها سوف توفر لك نظرة شاملة عن السياق التنظيمى لمؤسستك الجديدة. وهذا وحده قد يكشف لك عن بعض الأمور.

- **التخطيط**: خطط اليوم الأول مقدما مع مساعدة أولئك الذين جندوا لك.

ويجب أن تستهدف المقابلة أو التحدث إلى مرؤوسيك المباشرين وبعد ذلك مقابلة جميع الموظفين الآخرين العاملين فى المكتب الرئيسى (إذا كان ذلك عمليًا) وكرس ما أمكن من الوقت للقيام بذلك.

- **المظهر الخارجي**: يجب أن تأخذ فى الاعتبار أنه حتى الملابس التى ترتديها تنقل العديد من الرسائل؛ فعليك أن تفكر فى الشكل الذى تظهر به، حيث إن الملابس يمكن أن تكشف عنك بقدر ما تقوم به الكلمات.

• **اللقاءات المباشرة**: تظهر مجموعة اللقاءات المباشرة نهجك الذى تنوى أن تسير عليه:

• **التقارير الواردة من المرؤوسين**: تناول تلك التقارير المباشرة مجموعة، وقرر نهجك الذى تنوى أن تسير عليه.

ولا يعنى هذا إيصال المعلومات ولكن يعنى وضع جدول أعمال لطريقة العمل. من الواضح أنك سوف تكرس وقتًا ليس فقط مع تقاريرك المباشرة ولكن أيضا مع كثير من العاملين الذين تتحمل مسؤوليتهم. عرف المجموعة بعض الشىء عن خلفيتك وخبراتك، وإذا فعلت ذلك بطريقة لطيفة سوف يساعد ذلك على إظهار أصالة شخصيتك .

• **الاجتماع مع العاملين**: من المناسب أن تتحدث إلى مجموعة أكبر من المرؤوسين حيث سيعتبر ذلك وقتا حاسما لتحديد اتجاهاتك وتوجيهاتك المستقبلية معهم. ولا تخف من الاستماع إلى أسئلتهم وتأكد من أنك تعطى إجابات غير مراوغة. إذا كنت لا تعرف الجواب عن سؤال ما، قل ذلك، ثم تابع ذلك بإعطائهم جميعا بريدك الإلكترونى.

• **مشاركة جميع الأطراف الخارجية**: حاول أن تحدد مقدما – إن أمكن – من هم جميع الأطراف الخارجيين. وينبغى أن يشمل ذلك الشركاء الاستراتيجيين والموردين والمستهلكين الرئيسيين. وعليك التأكد من أنه سوف يتم الاتصال بهم فى وقت مبكر، وأن تضع خططا لمقابلتهم .

مقاييس نجاح القادة

– تقابلت أو تحدثت مع موظفيك الذين يقدمون التقارير المباشرة ليوم واحد.

– تحدثت إلى جميع المرؤوسين فى اجتماع (إذا كان ذلك مناسبا) خلال يوم واحد.

– قمت بتحديد أصحاب المصالح الرئيسيين فى خلال أسبوع واحد.

المعوقات:

إذا كانت الأيام الأولى تعد حاسمة من أجل خلق الانطباعات المناسبة فإنها من الجائز أيضا أن تتسبب فى خلق انطباعات سيئة قد تستغرق وقتًا طويلاً للتخلص منها، والمعوقات الرئيسية التى قد تواجهها هى:

• **الافتقار إلى التخطيط**

إذا لم تعط ما يكفى من الأهمية إلى تسلسل الأحداث- وعلى وجه الخصوص من عليك مقابلته فى بادئ الأمر ومتى تقوم بعمل ذلك - فى هذه الحالة، فإن مخاطر النتائج العشوائية قد تنفر العاملين الرئيسيين.

• **اتباع نهج "معرفة كل شيء"**: من غير المستحب تماما أن يقوم أى قائد بتوصيل انطباع أنه ملم بكل شىء، وأنه يعرف جميع الأجوبة، وقد تصبح المخاطر كبيرة فى البداية حيث قد يتولد لديه إحساس بضرورة تبرير نفسه من خلال المبالغة فى إظهار مقدار كفاءته وجدارته. واقتراح يفيد أن خبرة العاملين الحاليين ليست كما يجب، وهنا يكون من السهل أن يعطى نتائج عكسية.

كما أن التواضع فى الأيام الأولى يصبح من الصفات المحمودة.

• **اتخاذ قرارات غير مناسبة**: من الممكن أن يواجه أى قائد جديد قرارات عليه اتخاذها ولم يتم ذلك بعد وتكون فى انتظار اتخاذ القرار. ويصبح من الأفضل، فى مثل هذا الوضع، أن تعمل على تأخير اتخاذ مثل تلك القرارات، وذلك كلما أمكن حتى لا تكون مضطرًا إلى اتخاذ قرار مبنى على أدلة غير كافية. ومن هذا المنطلق، يجب عليك ألا تدخل تغييرا نابعًا من أفكارك وذلك دون قيامك بالتعرف على دورك الجديد وأن تبدأ فى جمع الأدلة المطلوبة.

سلوكيات القائد الفعال

- تأكد من حصولك على كم مناسب من المعلومات التى تخص فريقك مقدما، وعلى سبيل المثال : الهياكل التنظيمية- الميزانيات - خطط الأعمال - التقييمات الحديثة - السير الذاتية.

- خطط لليوم الأول بأجندة محددة وذات مواعيد ثابتة، وتأكد من أن جدول الأوقات يسمح بأية تغييرات فى أوقات العاملين .

- إن أمكن قم بإعلان الأجندة للفريق قبل بداية علمك - بوصفها إحدى الآليات لحثهم على المشاركة الفعالة .

- بالنسبة إلى الاجتماعات الفردية والجماعية للعاملين، خطِّط لمكان هذه الاجتماعات، وكذلك للمساندة التى قد تحتاج إليها، مثل المرطبات وأجهزة العرض.

- أعدّ ملاحظات مقدما لاجتماعاتك الرئيسية للتأكد من أنك لا تغفل عن أى من الرسائل الرئيسية - حيث شد الأعصاب قد يؤدى بك إلى إغفالها.

-اقتنص بعض الوقت لإجراء لقاءات فردية لتزويدك ببيانات تساعدك فى سلوكك القيادى .

سلوكك فى الموقف يحدد اتجاهات المرؤوسين نحوك

" الموقف" : هو الطريقة التى يتصرف بها الشخص فى داخل مؤسسة ما كما يمكن أن يحفز أداء مرؤوسيك واتجاهاتهم نحوك .

معدل التكرار ... مستمر إلى ما لا نهاية

المشاركون الرئيسيون ... جميع العاملين

تصنيف القيادة *****

الهـــدف

يمثل البريق الشخصى الذى يطلق عليه "القيادة" فى معظم الأوقات الفرق بين الأداء المتوسط والممتاز، والأساس هنا ببساطة لا يعنى ما يجب على القادة القيام به، ولكن ما ينتظره الفريق منهم لتقديمه. وهذا ما يطلق عليه "الموقف" – أى الطريقة التى يتصرف بها القائد فى كل يوم فى مواجهة مجموعة من الموضوعات والتفاصيل .

ولكن، لا تقع فى الخطأ. فى أى فريق، وفى أية مؤسسة، فإن القائد مراقب فى كل خطوة يخطوها، كما أن كل تصرفاته توضع تحت المجهر وتفسر بشكل منفصل وتراكمى بوصفها مؤشرًا لبيان النيات فيما يخص الفريق أو المؤسسة. وفى معظم الوقت وبطريقة لا شعورية، فمن خلال مواقفه يقوم القائد بإرسال إشارات حول تنظيم كل شىء وثيق الصلة بالمؤسسة وتنسيقه مثل أى مهمة أو رؤية أو مجموعة قيم أو أهداف خطة عمل وجميعها تتم ملاحظتها بدقة.

كما أنه من الواضح، أن معظم العاملين عندما يدركون وجود قائد وليس فقط أحد المدراء، فهم يفضلون الأمر على هذه الصورة؛ إذ ليس هناك تعريف موجز وواضح للفظ "القائد" سوى أننا نشعر جميعًا بذلك عندما نجد أنفسنا فى حضور قائد، ومما لا

شك فيه أن الأمر ينطوى على افتراض كونه يتعلق بالقيام بالعمل بطريقة صحيحة بدلا من القيام بما هو صحيح ولا يتعلق الموضوع بإصدار الأوامر فقط لا غير سواء أكانت مقبولة من الجميع، أم على النقيض من ذلك، اتخاذ القرارات الصحيحة والتى لا تحظى بالشعبية، وقد يكون الأمر يتعلق بكل ما سبقه كما أنها لا تتناول التسلسل الهرمى ومظاهره فقط لا غير.

إن القيادة هى السمة التى يمكن البرهنة عليها فى أى دور، وفى أى وظيفة وفى أى وقت كان ويجب عليك أن تدرك أن موقفك – أى الطريقة التى ينظر من خلالها إلى تصرفك– هو فى واقع الأمر جزء غير ظاهر، ولكنه جزء أساسى لتحقيق أقصى قدر من أدائك.

السياق

لماذا تتوق المؤسسات والعاملين فيها إلى هذا السلوك القيادى؟ لأن معظم العاملين يكتسبون ارتباطًا مع مؤسساتهم وفريقهم يكاد يقود فى نهاية الأمر إلى التبعية. وفى نطاق هذه العلاقة، يجدون أنهم فى حاجة إلى إدارة البوصلة التى تتحكم فى هذا الشعور بانتماء. فلا يوجد شخص يلتزم بإعطاء ثلث يوم تقريبا من وقته لمؤسسته ولا يرغب فى أن يكون قد أمضى هذا الوقت عبثا ودون أى غرض محدد، وأن هذا الهدف فى حاجة إلى تجسيد على كل المستويات – كما توضح تصرفاتهم .

وهناك يمكن إلقاء سؤالين:

– هل مواقف القيادة الفعالة يمكن تعلمها بحال من الأحوال؟ أم أن أفضل القادة موهوبون بالفطرة ؟

– هل فن القيادة الناتج عن الممارسة والتعلم يقع تحت خطر أنه أداء تم المران عليها، وبالتالى يعد زائفا؟

يعد هذا موضوعًا سلوكيًا ضخمًا ولا يندرج ضمن مجال هذا الكتاب. ويمكن أن نكتفى بالقول إنه فى حين يوجد بعض الأفراد الذين يولدون بسلوك وفاعليات قيادية منذ النشأة، فإنه مما لا شك فيه أن الخبرة المكتسبة يمكن أن تسهم فى سلوك ومواقف القائد وفاعليته وما يتحتم عليك فعله فى هذا المجال هو إدراك أهمية التعلم – وأن تتعلم من خبرتك وذلك من خلال ملاحظة الآخرين .

التحدى

أن يصبح المرء مديرًا هو صفة يتمناها الكثيرون فى مجال العمل، كما أنها تعنى ضمنيا درجة من النجاح، وعادة ما يعنى أننا نتقلد مسؤولية ما نيابة عن أشخاص آخرين، مثل : الفريق، وميزانيته، ومؤشرات الأداء الرئيسية إضافة إلى توهج اسم الشركة فيما يخص أداء الفريق. كما قد يعنى ذلك أيضا خطوة إلى أعلى فيما يخص الرواتب وفوائد التحسينات. إن الصفات الوظيفية المرتبطة بالعمل المهنى غاية فى الأهمية، وليس من المفترض أن نبخس قيمة هذه الهيبة المرتبطة بالتقدم فى المجال الرئاسى والقيادى.

وعلى حد سواء، يجب علينا عدم التقليل من شأن أهمية "الإدارة" عند القيام بالأداء. فليس هناك مؤسسة يمكنها أن تصل إلى مرتبة النجاح دون أن تولى عملاءها ما يكفى من الاهتمام بالابتكار وتوفير عملية التسليم، ورعاية العاملين . ويقع على كاهل الإدارة أكثر الأدوار أهمية للتواصل إلى تلك المتطلبات. على أن معظم المدراء سوف ينجحون فى حالة استطاعتهم إنجاز ثلاثة أهدافًا يجب أن تكون مخرجات فريقهم واضحة، ويجب أن تختبر عمليات التسليم وبعد اختبارها. وضع الشخص المناسب فى المكان الذى يناسبه.

إن التحدى الذى يواجه مواقف القيادة الفعالة هو الاعتماد الزائد على الإدارة بدلا من الاعتماد على السلوك القيادى؛ إذ من الضرورى أن تتعلم إدراك الفرق بين الإدارة والقيادة.

المدراء	القادة
يتبع القواعد	يتبع الحس الشخصى
يركز على عمل ما هو مطلوب	يركز على عمل ما هو صحيح
يسلك جانب الأمان	يسلك جانب المجازفة
يركز على المعطيات يوميا	يركز على بلورة الأمر فى اليوم التالى

يمكنك مجابهة هذا التحدى إذا عرفت أنك:

- أنت القائد (ولا تكن متواضعًا بحيث لا تعترف بذلك) .

- القيادة ليست حكرًا على عدد قليل.

- القيادة تدور حول طريقة سلوكك وليست كتاب قواعد يجب اتباعه.

- حاول أن تؤثر فى الآخرين من خلال أفعالك وأقوالك .

النجاح

هل يعنى كونك قائدًا، أن عليك تقمص دور ممثل ما؟ كلا، بالقطع لا يعنى الأمر ذلك لأن الزيف دائما ما يذوى، ولكن يعنى أن تكون كالممثل، أن تعى وقع كلماتك وأفعالك.

● إذا ما الجوانب الرئيسية لمواقف القيادة التى يبحث عنها الفريق؟

● **الوجود**: كن موجودًا على أساس منتظم، فوجودك يعبر عن المشاركة، والظهور مما يسمح للشخصية القيادية فى داخلك أن تتألق.

● **الرسائل** : يجب أن تكون رسائلك متسقة، يوثق فيها، فمن الصعب الثقة بقائد يغير رسائله.

الاتجاه : تحدث بوضوح عن إحساسك تجاه المؤسسة، ولماذا تسلك هذا الاتجاه فليس هناك من قائد يستحق عن جدارة لقب قائد دون أن يقترح للفريق الاتجاهات والأهداف الواضحة القابلة للقياس.

● **قابلية الإدراك**: كن مدركا لكل فرد من الفريق على حدة، إن القادة الذين يبثون الرعب فى قلوب موظفيهم، أو من يكونون بمعزل عن أفراد الفريق يجعلون من القيادة عملا اسميا دون فاعلية.

● **الإنصات** : أنصت إلى الآخرين واستوعب وجهات نظرهم. وعليك أن تظهر على الملأ احترامك للمهارات العظيمة لأفراد فريقك فى مجال تخصصهم.

● **العدل** : تعامل مع المواقف الصعبة بإنصاف ونزاهة. جميع القادة يواجهون قرارات صعبة عليهم التعامل معها، وطريقة مجابهتك لتلك القرارات سوف تجعل منك جديرًا بالاحترام دائمًا.

● **إدارة الأداء** : ليكن معروفًا عنك أنك تكافئ النجاح وتعالج الأداء السيئ، معظم أعضاء الفريق يستجيبون للمناخ حيث يحتفى بالنجاح، والأداء الضعيف يعالج بطرائق بناءة.

● **الارتقاء الشخصى** : كن متلزمًا بالعمل على الارتقاء الشخصى، فالتعلم مستمر على الدوام، وأفضل المؤسسات والقادة لا يصنفون العاملين على أنهم خارج نطاق الارتقاء.

● **الابتكار** : كن منفتحا على التحدى والأفكار الجديدة، إن الفرق تبتكر حينما تنطلق شرارة الإبداع ويتم تشجيعها، كذلك رحِّب بالمناقشات القوية.

● **الاحترام** : احترم دائما اختلافات النوع من الذكور والإناث والعرق والثقافة، إن الفريق المتنوع يعكس العالم الذى نعيش فيه، كما أن الفريق الذى يعتمد على الجدارة هو الفريق الذى تدفعه الفرص إلى الابتكار والنجاح.

مقاييس نجاح القادة

- وضع جدول لاجتماعات العاملين والاجتماعات الفردية ١ مقابل ١ والالتزام به .
- عرض إستراتيجيات العمل سنويًا على كل أعضاء الفريق .
- الإشادة بحالات النجاح فى أثناء اجتماعات العاملين .

المعوقات

أحد أهم المخاطر التى قد يواجهها أى قائد تتمثل فى غياب الوعى بالنسبة إلى تأثيرها على الزملاء. وعلى وجه الخصوص، فإن تصرفك سوف يتأثر بشدة نتيجة لـ :

• **عدم التواصل مع العاملين** : إن وضع المسافات بينك وبينهم يحد من فرص أن يكون لك تأثير عليهم .

• **عدم اتساق الرسائل** : هذا يؤدى إلى تقويض مصداقية جميع الرسائل، وعلى وجه الخصوص الأهداف والغايات الإستراتيجية .

• **عدم الإنصاف فى اتخاذ القرارات** : إن اتخاذ القرارات دون تشاور حساس أو القرارات التى تطبق بتضارب سوف تؤدى إلى تقويض مصداقية القائد ونزاهته .

ويجب أن يبرز القائد من وسط المجموعة، ولن يتم ذلك إلا إذا وضعت نفسك بمعزل عن الجميع أو أن تكون متنافرًا وغير جدير بالثقة، وعلى أسوأ الأحوال، فإن احتمال هذا إخفاء دور القيادة مع الشعور بالقلق والتردد وعدم توافر اتجاه محدد للمضى فيه.

سلوكيات القائد الفعال

• عرف الآخر بتوجهاتك منذ اليوم الأول.

• لا تسمح لنفسك بدخول مؤسسة ما دون تخطيط منهجى مسبق وتأكد من أن تكون بارزًا من اليوم الأول وما بعده، كما أنه من الضرورى أيضا أن تبدو وجهة نظرك ثابتة وليس فقط كصوت يسمع أو كشخص سمعوا عنه.

• كن ثابتا، ضع طرقًا للعمل وتمسك بها حتى يصبح زملاؤك متأكدين من الثقافة التى يعملون من خلالها.

• لا تدع الأحداث تعصف بك فهى دائما ما سوف تتضمن ما هو غير متوقع وغير سار، وتمسك بمبادئك الأساسية.

• تأكد أن منهجك يسمح بالتوقعات، ولكن ليس من الضرورى أن يكون ذلك بالنسبة إلى النتائج، حتى يكون لدى زملائك فكرة واضحة عما هو متوقع منهم.

• وَضِّح أن المسئولية تقع عليك، وأنك لست من يكتفى بأن يكون المنفذ السلبى لأفكار الآخرين.

• كن صادقا، دائما وقل ما تعتقد واكسب الثقة بأنك لا تتلاعب بأحد.

• كن سخيًا فى التواصل مع الآخرين، ولا تفترض أبدًا أنك قلت أكثر مما ينبغى ولا تتوقف أبدًا، إن القاعدة الذهبية تقول إنك تبدو صادقًا فقط عندما تقوم بتوصيل الرسائل نفسها مرة تلو الأخرى حتى تبدو ذا مصداقية.

مبادئ القيادة

تعرف المبادئ بالأعمال الفعالة للقادة، فهى توفر إطارًا من القيم المبنية على الاحترام والتى تدفع كل جانب من جوانب علاقات الفريق وأدائه إلى الأمام.

معدل التكرار – المستمر – إلى ما لا نهاية.

المشاركون الرئيسيون – أنت بمفردك هذه المرة!

تصنيف القيادة ****

الهدف

من خلال المبادئ فإنك بوصفك قائدًا تضع بوصلة أخلاقية لمؤسستك؛ حيث ترسم مسارك ومسار فريقك من خلال مجموعة من الأخلاقيات التى تبين كيفية ارتباطك مع زملائك وشركائك وعملائك، تلك المبادئ تتضمن كل شيء، بدءًا من إستراتيجية المؤسسة وحتى تفاعلاتك اليومية مع زملائك.

إن الفلسفة المؤثرة هنا هى أن أية مؤسسة تقوم على أساس مجموعة من القيم التى غرست فيها سوف تجذب إليها أفضل العاملين والشركاء، وفى نهاية الأمر تقييم أعظم العلاقات مع المستهلكين.

إن القيم هى مفتاح ازدياد حصتها السوقية، سواء أكان ذلك مباشرة أم من خلال فريقك فهم يعبرون عنك، وعمن تكون؟

السياق

يعد أى قائد نموذجًا للدور الذى يقوم به - والذى يناسب وضع المؤسسة التى يقودها، مثله كمثل والد يقوم على تربية طفل، فهو يقوم بعمل قيادى متواصل يصبح، تدريجيًا، جزءًا لا يتجزأ من الفريق أو المؤسسة، إلا أن هذا نادرا ما يتم على الفور وعادة ما يستمر بطريقة تدريجية عبر فترة زمنية طويلة، إلا أنه مهما تكن براعة الطريقة التى يتم بها ذلك، فإن التأثير الثقافى للقيادة يعتبر كبيرا جدا، ذلك لأن القادة هم الذين يضعون مقاييس السلوك المقبول، ولعل أوضاع العديد من البنوك فيما يطلق عليها "أزمة الائتمان" هى المثال الأفضل لذلك، حيث تضع مجالس الإدارة نموذجًا للقيادة يتمثل فى أن تخفيض درجة المخاطر يعتبر مقبولا بل مطلوبًا أيضا فى مجال الأعمال.

التحدى

إن الرد المتوقع لرسم مسار يبنى على أساس القيم هو أنه بسبب التنافس والتناحر فى إدارة فرق العمل والمؤسسات، فإن القوة المطلقة من الملابسات والظروف تتطلب نهجًا أكثر واقعية.

ولكنى لا أتفق مع ذلك، فإن المبادئ أعظم ما يتحلى به القائد على المستوى الفردى هو الاستقامة التى تنبع من خلال توافر المبادئ واستعمالها واستخدامها، وإذا لم تحترم ذلك بما يكفى فإنه يشكل خطرًا عليك، وفى حالة ما إذا قمت بسلب قيمتها مرة وتبديلها بخيارات سهلة، فإنها تصبح عملة من الصعب إعادتها إلى قيمتها الحقيقية، وإذا لوحظ أنك تفتقر إلى النزاهة فإنك تفقد السلطة والمصداقية ويبدأ فريقك فى العمل من خلال ولاء كاذب وما يتطلبه السلم الوظيفى بدلا من العمل بسبب الحافز.

النجاح

- الأمانة : يردد القادة للناس كيفية رؤيتهم للأشياء دون زيادة أو تحريف وقد يكون ذلك مؤلما للجميع على المدى القصير، حيث إنه من الممكن أن تقوم بتوصيل رسائل

قد لا تكون إيجابية بالكامل، أو تختلف عن ما هو متوقع، ولكن ما ينتج عنها من استفادة هو أنه بمرور الوقت يصبح حكمك موثوقًا فيه على أساس كونه حكمًا عادلا بالنظر إلى الظروف.

وهذا بدوره سوف يعمل على تشجيع الآخرين على تقدير صراحتك وعلى عكس ذلك، فإن الثقافة التى ترى أن الأشخاص يقولون ما يرغب الآخرون فى سماعه تعمل على غرس بذور فشلها.

● **الاحترام** : ينتظر منك فى كل الأوقات أن تحترم الآخرين حسب صفتهم وبالنسبة إلى ما يرونه، فأنت تظهر سعة أفق تعمل على استخراج أفضل ما لدى الآخرين مفترضا أن الجميع لديه مساهمة إيجابية بصرف النظر عن دورهم الذى يقومون به، أو الخلفية التى جاءوا منها؛ والفائدة المكتسبة أنها تمكن الزملاء من الازدهار لإدراكهم بأهميتهم.

● **العدل** : يعرف عنك أنك تتخذ قرارات مبنية على الواقع وليس نتيجة للتحامل أو الافتراض. فأنت تتناول كل الموضوعات حسب ظهورها ودون تطبيق أى حلول مسبقة، كما أنك مستعد لتغيير رأيك عن ظهور أى دليل قد يؤدى بك إلى ضرورة تغيير قرار معين، عن طريق إظهار أن التحديات يتم تقييمها على أساس عادل، فإنك سوف تشجع زملاءك على أن يصبحوا متفتحين تجاه أى مشكلة بكل ثقة وواثقين من أن تلك المشاكل سوف تتم مناقشتها بطريقة بناءة .

● **الوضوح** : أى إنك تخبر ما تعنى وتعنى ما تخبر به، وتتأكد من أن كل فرد فى فريقك يرى بوضوح رؤيتك وإستراتيجيتك وأهدافك والمواضيع التى تشغلك وأفعالك تجاه ذلك، وفى حالة وجود أى التباس فالسبب هو أنك تتعامل مع ما هو غير واضح، وأنك لا تستعمل ذلك باعتباره وسيلة لتجنب اتخاذ قرار ما أو اختيارات صعبة.

● **الصراحة** : إلى جانب الوضوح فتأكد (بصرف النظر عن أية قيود تشعر بضرورة فرضها) أنه من الأفضل أن تكون الصورة واضحة تماما كما تراها. فأنت تريد أن تتجنب شعور زملائك بوجود جدول أعمال هم ليسوا جزءا منه. إن مثل تلك الصراحة من جانبك سوف تقابل بصراحة مماثلة من جانبهم، وبذلك تتوالد ثقة تكون هى حجر الأساس بالنسبة إلى العمل الجماعى.

• **الزمالة** : إن القائد الفعال لا يجلس فى برج عاجى وينشر تعليماته ويتخذ قراراته من على بعد، عليك ليس فقط أن تشرك الآخرين فى اتخاذ القرارات الأساسية، بل أيضًا فريقك بأكمله أيضًا، كلما أمكن ذلك فى نطاق إطار عمل يحافظ على الوقت بطريقة معقولة، فسوف يعمل على تولد احترام متبادل ويساعد على أن يتجنب بعض أعضاء مختلفين من الفريق من التقوقع داخل صومعتهم.

• **الحسم** : إن مشاركة الآخرين فى اتخاذ القرارات لا تعنى تجنب اتخاذ القرار، ولكن العكس هو الصحيح، حيث يجب على تلك المشاركة أن تسهل الأمر، ومن الضرورى، أن يدرك فريقك المكاسب التى تأتى نتيجةً للحسم، وأنه ليس هناك قرارات تتخذ دون سبب على الرغم من أنه فى بعض الأحيان يكون اتخاذ قرار أفضل من لا شىء، ولكن لأنه من الضرورى مواجهة الموضوعات وتحليلها ثم تقرر ما يجب عمله ثم التصرف وفقًا لذلك.

• **التواضع** : إن القادة لا يملكون الأجوبة جميعها، ولكن هم ييسرون الحصول عليها، فعليك أن تجعل فريقك بأكمله يشعر أنهم بالأهمية نفسها، وأن دورك القيادى لا يتمثل فى المعرفة الأعظم ولكن فى التيسير الأعظم، عليك أن تتذكر مدحهم حينما يستحق الأمر ذلك وألا تنسب لنفسك الفضل كله فى النجاح الذى ينتج عن أفكار الآخرين.

• **التنوع** : يمكنك رؤية قيمة التنوع بالنسبة إلى فريقك ولا تُعيِّن من هم صورة منك أو مرؤوسون من ذوات الصور النمطية فأنت تعمل مع فريق الموارد البشرية لتتفهم الكفاءة المطلوبة لأعمال فريقك، مع المزج بين الأنماط والخبرة التى سوف تعطى فريقك القيمة التنافسية المطلوبة.

• **الشجاعة** : ربما تكون قراراتك أهم قرارات ولا بد من التأكد – خلال فترة قيادتك – من أن فريقك يعلم أنك على أتم استعداد لاتخاذ القرارات، قد تتسبب فى شعبية أقل أو تحمل مخاطر تجارية، مثل تلك القرارات الصعبة التى سوف تبدو أنها ذات مصداقية أكثر إذا اتخذت فى ضوء مبادئ أخرى تمت مناقشتها، وسوف يلهم ذلك فريقك الثقة التى تأتى نتيجة للقيام بكل ما هو صحيح.

مقاييس نجاح القادة

- استخدم الدراسات المسحية (يطلق عليها فى بعض الأحيان الدراسات المسحية المناخية)، وذلك بغرض تقييم شعور العاملين حول الثقافة السائدة فى مؤسستهم.

- تنوع الملف الشخصى لفريقك يتم تقييمه من خلال دراسة مستقلة.

- عليك أن تعمل على تشجيع العاملين من خلال تواصل منتظم، للحصول على مبادئ وقواعد سلوك الشركة وقراءتها، والتوظيف، والتنوع وسياسات الفرص المتساوية.

المعوقات

العزم والتواضع والمرونة تعتبر جميعها من متطلبات المبادئ، وجميعها من السهل التضحية بها.

العزم : دائما ما يتم تحدى المبادئ وخاصة من قبل الزملاء الذين يختارون الطريق السهل للخروج من المأزق ويفضلون النجاح السريع، لذا، عليك أن لا تتراجع بسهولة إذا كنت تعتقد فيما تناضل من أجله.

التواضع : يجب عدم اللعب بالمبادئ، إن القادة المؤثرين لا يقفون ليقولوا لزملائهم أن ما يفعلونه يستند إلى مبادئ، بل إن أفعالهم تتحدث عنهم ونزاهتهم واضحة من خلال أعمالهم وليس من خلال أقوالهم.

المرونة : قد يشعر القادة بالعزلة الشديدة أحيانا ويرجع ذلك إلى أنهم دائماً ما يكونون، تحت ملاحظات مستمرة أثناء أدائهم لعملهم. وتلك العزلة تجعل فى بعض الأحيان من الالتزام بالمبادئ حملا ثقيلا؛ لذا لا تجعل العزلة تزحف داخلك بل ركز على تجميع شبكة من الزملاء من الذين يمكنك أخذ رأيهم والحصول على مساندتهم .

إن المغزى، بالنسبة إلى القادة واضح، لا تستسلم للضغوط حتى لا تتنازل عن المبادئ.

سلوكيات القائد الفعال

• كن على حذر، سواء أعجبك ذلك أم لا. إن زملاءك وأقرانك يلاحظون كل خطوة تخطوها وخاصة الأعمال والألفاظ التى من خلالها تعد وتيرة الأعمال، فأنت البوصلة المعنوية، وبالتالى فإنه كيفما تقود سوف يتبعك الآخرون.

• اعرف نهاية ما يمكنك التنازل عنه، وحدد ما يمكنك التنازل عنه وما لا يمكنك المساس به.

• تذكر ألا تتباهى بمبادئك ولكن أن تقود بالأمثلة.

• ليكن هدفك أن يكون معك بعض زملائك أو– إن أمكن – أن يكون لديك مستشار يمكنك اللجوء إليه للمساعدة فى بعض موضوعات قد تؤرقك .

• تعلم أن تعرف علامات الضغط، وذلك عندما يكون زملاؤك فى حالة من الضغط، فى حين أنت تحاول حل الصراع.

الوثوق فى حدسك

إن الوثوق فى الحدس شىء جيد وضرورى، ويلجأ القادة إليه فى عدد ضخم من الموضوعات والقرارات، كما أن القادة الناجحين عادة ما يثقون فى قدرتهم كما يثقون فى حدس الآخرين.

معدل التكرار – يجب أن تصبح عادة من عاداتك

المشاركون الرئيسيون – جميع المرؤوسين الذين يتبعونك مباشرة

تصنيف القيادة *

الهدف

كم عدد المرات التى خطرت لك فيها فكرة إعادة النظر فى قرار اتخذته، حسب ما يدعو إليه حدسك ثم أهملته، ثم بعد ذلك تأسف لكونك لم تكن أكثر جرأة؟ كم مرة سمحت لعوامل ما بدت وكأنها أكثر أهمية مما هى عليه فى الواقع من أن تصرفك من القيام بما كنت تعرف أنه الخطوة الصحيحة؟ يمكن لمعظمنا الاعتراف بهذه المشاعر إذا كنا بالفعل صادقين مع أنفسنا، وأنا أعترف بأن معظم أخطائى السيئة وقعت عندما كنت أشعر أنى كنت أتبع المسار الخطأ.

لتصبح قائدا ناجحًا، مكن حدسك ليصبح جزءًا رئيسيًّا من مجموعة أدوات اتخاذ القرار، دعه يصبح رفيقًا يهمس فى أذنيك، وأنصت إليه!

السياق

أخبرنى أحد الرؤساء التنفيذيين فى إحدى المرات أن أهم جزء فى عملى بوصفى قائد فريق (وكنت وقتها عند مستوى مدير) أن أكون متأكدًا من تكوين الفريق الصحيح، وإذا كان ذلك سوف يعنى أنه علىّ العمل فقط لفترة نصف أسبوع، فلا بأس! ولم يكن مخطئًا.

بوصفك قائدا فعالا، سوف تدرك أن جزءًا من الوثوق فى حدسك هو أن تتأكد أن لديك الفريق الصحيح فى المكان الصحيح وأنه يتم تشجيعه على اتخاذ قراراته. ويعد هذا أول المجالات وأكثرها حسمًا، حيث يجب عليك أن تثق فى حدسك؛ لأن اختيارك للفريق يحدد نتيجة العديد من الأعمال المستقبلية. إضافة إلى ذلك، سوف تواجه مناسبات حينما يأتى العاملون إليك بموضوع حيث لا يكونون متأكدين مما يجب عليهم عمله، إن التصرف الصحيح فى هذه الحالة هو أن لا تفكر فى الإجابة نيابة عنهم، ولكن أن تُسهِّل طرائق تفكيرهم متسائلا عما إذا كانوا يعلمون الإجابة لكن ليسوا على استعداد للاعتراف أو الالتزام بها، وهكذا فإن الوثوق فى حدسك يكون كذلك حول تشييد إرث، مما يدل على أهميته وقوته، ولإيجاز ما سبق، فالنتيجة هى التمكين، الذى أصبح مصطلحًا كثر استخدامه ولكنه فيما يخص القيادة الفعالة يحدث فى واقع الأمر، حيث يمكنك رؤية أشخاص تفوقوا من خلال الاستجابة إلى حكمهم، لذلك عليك أيضا أن تتمتع بحرية فعل ما تشعر أنه صحيح.

التحدى

هناك إجابة سهلة وعفوية فيما يخص قيمة الحدس لديك، إن الأمر كله عبارة عن كونه موضوع خبرة، ولا يمكن تذكر أن هناك "مرة أولى" عند الحصول على أدوار القيادة، والعديد من الطرائق التى تمت مناقشتها فى هذا الكتاب تتطور فى حين أنت تتعلم كيف يستجيب العاملون والزملاء لطريقتك فى العمل، ولكن عملية التعلم التى لا مفر منها يمكن أن تتم بسرعة إذ عرفت ثلاث صفات حاسمة هى :

– إنك مثل أى قائد لديك حدسك وهو ليس مسموحًا به فقط فيما يخص العمل، ولكنه يعتبر غاية فى الأهمية، ويجب ألا يعتبر حكرًا على الرواد فقط، أو أنه لا مكان له فى عالم المؤسسات.

– إن الوثوق فى حدس ما لا يتساوى مع كونك مندفعًا، فالحدس ما هو إلا وتر عميق الجذور يتحسس طريقه إلى مسار قد يحتاج لاختباره على الزملاء أو التأكد منه خلال بعض التحليلات.

– أما القرار المندفع فهو قرار عاطفى مبنى على أساس رد فعل للابسات وغير مدعم بمساندة تحليلية. إن زملاءك سوف يعلمون سريعا كيفية ملاحظة الفرق الذى حدث.

– يجب ألا يكون هدفك هو خلق شعبية لك، إذ إن القائد الذى يتبع حدسه لن يمتنع عن اتخاذ قرارات لا تحظى بشعبية، ولكن سوف يتحلى بالشجاعة اللازمة لمساندة تلك القرارات، لذا حاول أن تمنع تحليل قراراتك من أن تصبح استراتيجية لا يمكن التخلى عنها.

النجاح

ما مكسب المؤسسة أو الفريق بالنسبة إلى الاعتراف وترسيخه؟ إن المكسب هو تطوير ثقافة تكون سريعة الخطى، ومتجاوبة، وتتحلى بالصفات التالية:

• **الإحساس العام**: هناك قيمة وضعت فيما يخص الإحساس العام، والملكية والمساءلة بحيث يصبح على معظم العاملين أن يأخذوا بها خلال أيام حياتهم العائلة كأطفال، أو أزواج، أو آباء.

• **الخبرة**: إن الخبرة، والتبصر يؤديان إلى الاحترام، الذى يقدر على الأقل مثل التحليل.

• **التمكين**: يشعر المدراء أن فى إمكانهم اتّخاذ القرارات بدلا من وضعها تحت طائلة المراجعة من بداية الأمر (حسب حدود السلطة التى قد تحتاج إليها أية مؤسسة) .

• **اتخاذ القرار** : تكون القيمة الكبرى هى جودة القرار، وليس على الطريقة المتبعة فى اتخاذ القرار.

• **السرعة** : اتخاذ القرار يصبح أكثر سرعة.

• **الفردية** : يصبح اتخاذ القرار وسيلة لجميع العاملين كل على حدة، وليس دائما شيئًا يحدث من خلال الاستشارات والاجتماعات.

وفى نهاية الأمر، فإن الثقة بحدس الآخرين، شكلت فريق عمل جيدًا واتخذت القرار الجيد، ثم مكنتهم من اتخاذ القرار بأنفسهم.

مقاييس نجاح القادة

• اسأل نفسك– هل هناك موضوعات تتسرب من بين يديك وأنت لا تجابهها؟

• اسأل نفسك– كم عدد الموضوعات التى أعيد فحصها لأنك كنت غير سعيد بقرارك الأول؟

• قم برصد عدد المحادثات مع فريقك حيث يتساءلون عن صحة قراراتهم.

المعوقات

ربما يكون الخطر الأكبر فى تقييم قدرتك الطبيعية هو السماح لها بتجاوز ضرورة القيام بتحليل مفصل، مفترضا أن الحدث المبنى على الخبرة المتزايدة غالبا ما يكون كافيًا، فمع الخبرة المتراكمة تأتى السهولة الكبيرة فى تقييم كيفية اختيار طرائق اتخاذ القرارات. إما من جهة الحذر الإضافى وهو أن الحذر الزائد فيما يخص الحدث يؤدى إلى ضياع المحفز على الريادة، وأن هذا التردد يمتد على وجه التحديد، ليس فقط إلى اتخاذ القرار فحسب، ولكن أيضا إلى نهج أوسع نطاقًا يحتاجه القائد ليلازمه فى القيام بالعمل.

سلوكيات القائد الفعال

- تعلم كيفية الشعور بوجود هذا الحدس لديك، وتعلم كيفية التعبير عنه بدلا من إخفائه وتجنبه.

- تعلم أيضا كيف تتصرف نحو استجابتك المفرطة عاطفيًا، - على سبيل المثال: الرد الفورى على البريد الإلكترونى الذى من المفترض أن يرسل أولا بوصفه مسودة والتعامل معه بمهنية.

- تفهم بعد أن تتعلم التصرف كما يجب فإن تعيين الصف الثانى من المرؤوسين المناسبين يعد أهم قرار سوف تتخذه.

- شجِّع، أو مَرِّن موظفيك على أن يتعرفوا على قيمة حدسهم.

- راجع قراراتك وقيِّم العدد الذى أعدت مراجعته؛ حيث إنك شككت فى رأيك الأول.

التركيز على ما هو مهم

يضع القادة الناجحون نصب أعينهم أهمية التركيز على الأعمال التى تحدث فرقا بالنسبة إلى التوصل إلى أهداف الفريق.

معدل التكرار : أنت فى حاجة لأن تذكر نفسك باستمرار

المشاركون الرئيسيون : أنت ومرؤوسوك المباشرون

تصنيف القيادة : *****

الهدف

كان لى فى إحدى المرات تجربة لا تصدق، وكان ذلك عند إدارتى لمشروع كبير رأس ماله عدة ملايين من الجنيهات، وكانت التجربة تتلخص فى التحدى الذى واجهنى (من قبل أحد أقسام الخدمات بخصوص رسوم التجوال لهاتف بلاك بيرى يستخدمه أحد العاملين معى). مما لا شك فيه أن المساعد التنفيذى تلقى ردى المتضمن عدم سرورى، كان دون شك يقوم بعمله، كان قد طلب منه محاولة التقليل من مصروفات التليفونات وقد بدا له أن استعمال الهاتف البلاك بيرى الدولى كان خيارًا جيدًا. كما وأن توفير جنيهين عن كل عشر دقائق من التحدث كما ورد، بدا وكأنه يستحق العناء، ومن جهة أخرى، كنت أواجه تأخيرًا فى المشروعات بجانب تجاوز التكلفة، لذا إذا قورنت بتكلفة التجوال كانت مما لاشك فيه تعتبر غير ذات أهمية كبرى.

وقد أصبح من المعترف به فى الوقت الحالى فى مجال شعارات الإدارة أن النجاح يعتمد على عمل ما هو صحيح بدلا من عمل الأمور فى نصابها الصحيح، مما يجعل ذلك جزءًا حاسمًا من أسلحة القائد، وهذا يهم لأن ما تفعله بوصفك قائدًا يؤثر فى نهاية الأمر على ما يقوم به العاملون معك، وإن كان ذلك فى بعض الأحيان لا يبدو جليًا، المؤسسات الأكثر نجاحًا هى التى يكون قادتها هم هؤلاء الذين يركزون بشدة على المهمة المطروحة:

- وجود تصنيف واضح من المستهلكين .

- تفهم احتياجاتهم وتوفيرها.

- توفير استجابات مقبولة من قبل مالكى الأسهم وأطراف أصحاب المصلحة.

إن الخطر الذى تواجهه فى حين ينمو فريقك وتنضج مؤسستك، يجعل تلك المهام تضيع، وتكتسب نظمًا وطرقًا تصبح غاية فى حد ذاتها.

إن هدفك بوصفك قائدًا ناجحا هو التركيز المتواصل.

السياق:

يمكن القول إن الأشياء غير المهمة تصنف فى فئتين.

الأشياء التى لا أهمية لها مطلقا: مناطق النشاط الموجودة بلا هدف فى معظم المؤسسات والتى يظهر وجودها قضايا السلوك التنظيمية فى المؤسسة.

وعلى سبيل المثال: المؤسسة التى تتطلب تبريرًا مكتوبًا، موقَّعًا عليه من قبل المدير الإدارى للقسم من أجل صرف هاتف بلاك بيرى لاستعمال أحد المدراء الذين يعملون معه، مما لاشك فيه أن هناك حاجة لوجود أثر كتابى بالموافقة على إدارة الأصول، ولكن تبرير مكتوب؟ إذا كانت أية مؤسسة لا تثق فى مدرائها إلا قليلا ليقرروا صرف هاتف بلاك بيرى؛ إذًا فى هذه الحالة. فهى تتعامل مع المدراء الخطأ. وعليها التركيز، أولا، على إنهاء خدمة المدراء بدلا من ترشيد هواتف البلاك بيرى!

الأشياء التى يختارها القادة لا تهم:

الأشياء التى تقرر أنها ليست مهمة هى قائمة قد تتغير من وقت لآخر، كيف تقرر ما هو موجود فى القائمة؟ يتوقف الأمر وقبل كل شىء على تصميمك على التركيز على الأعمال

الأساسية، وأن ترفضْ تحويلها إلى أنشطة غير أساسية، خذ مثالا، المؤسسة التى قد حددت أسواقها الدولية الرئيسية على أن تكون الولايات المتحدة وأوروبا، ولكنها أصبحت على بينة من وجود فرص كبيرة فى اليابان، ولكن يستبعد القائد تلك الفرصة غير المنتظرة، ويستمر فى تركيزه على الأسواق الأخرى بدلا من أن يسمح بتتبع الفرصة الجديدة على حساب الأهداف الأساسية، بطريقة قد يفهم منها أنهم اختاروا ما هو غير صحيح.

جميع القادة فى الفرق كلها سوف يكونون دائما عرضة للالتقاء بأنشطة أعمال أو فرص تكون هامشية بالنسبة إلى الأهداف الأساسية، وبالفعل، قد تكون مغرية أو مثيرة للانتباه. إلا أنه من الضرورى رفضها، كما أن الحفاظ على التركيز يتطلب ضراوة مثله مثل احتياج المخاطرة للشجاعة.

التحدى:

إن عالم الأعمال الذى نعيش فيه هو أحد التغيرات السريعة والشديدة، وقد ظهر ذلك جليا خلال التأثيرات التى حدثت فى أعوام ٢٠٠٨-٩ فيما عرف بأزمة الائتمان، كما أن النجاح يتطلب القدرة على التكييف والاستجابة والحسم، والذى يبدو أنه قد يتعارض مع التركيز المستمر. ولكن ذلك ينبئ عن عدم فهم لطبيعة التركيز. فالتركيز لا يعنى تمسكك بما قلت إنك سوف تفعله لفريقك، وذلك لأنك قلت ذلك، فهذا يعتبر من العناد المطلق.

إن إحدى النقاط الأساسية للتركيز، على سبيل المثال، قد تكون حساسيّة متطلبات المستهلكين أو تحقيق بعض الأهداف المادية، عندما تتغير متطلبات المستهلكين أو عندما تجابه الأهداف المالية بعض المخاطر، فإن التركيز الفعال يعنى اتخاذ الخطوات التى تستجيب للأوضاع المتغيرة.

بالنسبة إلى حالة التغير الملحوظ لأحوال بيئة العمل. يجب - فى هذه الحالة - أن تتمتع بتركيز كافٍ بالنسبة إلى الآثار المترتبة على الأداء لتكون مستعدًا لطلب مراجعة إستراتيجية فريقك بدلا من أن تؤيد تكريس مجموعة من الأهداف الإستراتيجية التى ستزداد قدمًا.

النجاح

إن الحفاظ على تركيز واضح يتوقف على :

- **الإستراتيجية**: وضوح الرؤية والأهداف الإستراتيجية
- **الأهداف**: أهداف ثابتة ومعلنة
- **البنية**: الانحياز للهيكل التنظيمى
- **القيمة**: الاستبصار بالقيمة المضافة للقائد كافةً
- **الدعم**: المتكرر والمستمر للإستراتيجية والأهداف

مقاييس نجاح القادة

- ترتبط الأهداف الإستراتيجية بالأهداف الشخصية جميعًا لأعضاء الفريق أجمع، وكذا خطط الربح
- جدول اجتماعات الفريق يرتبط بالأهداف الإستراتيجية
- تحقق أهداف الخطة الإستراتيجية السنوية

المعوقات

من السهل جدًا الانزلاق فيما ليس مهمًا وعليك أن تكون على أهبة الاستعداد دائمًا لمواجهة هذا الخطر، وهذا من المرجح إذا لم يكن لدى فريقك أو مؤسستك تركيز على الأهداف الإستراتيجية بما أن كل شىء آخر ينبع من هذا المنطلق. وإذا سمحت لنفسك بأن تفقد من تركيزك فإنك سوف تكتشف فى القريب العاجل أن :

- مؤسستك تصبح مثقلة بمهام غير ضرورية.
- الأفراد فى فريقك لا يمكنهم وصف الأغراض المشتركة بينهم بسهولة.

- تتحول مؤشرات الأداء الرئيسية لتصبح سلبية.

عادة ما يكون اختلال تركيز المؤسسة على السمة المميزة بأنها تتسم بالانشغال للغاية، وأن مستوى النشاط يعد علامة على قلة الانتباه فيما يخص الأغراض الأساسية.

سلوكيات القائد الفعال

- عليك أن تتفهم أنه ليس هناك إستراتيجية تساوى شيئًا دون توافر قدرات مناسبة من أجل تطبيقها، وأن جزءًا رئيسيًا من عملية التنفيذ هو التركيز عليها.

- كن مستعدا للتركيز على ما هو مركز عليه مسبقًا، وتحدث وتصرف وأنت تتحلى بالتركيز. ذكر الزملاء بالتركيز وشدد على أهميته.

- تحلّ بالشجاعة من أجل أن تسمح بمرور بعض الفرص، مهما تكن تبدو فى جوهرها، فى حالة ما كان هناك خطر من أن يتسببوا فى عدم اختلال تركيز المؤسسة.

- كن متواضعًا بما يكفى لتدرك أن التركيز ينطبق عليك وعلى الآخرين، واستخدام القائمة المرجعية وكذلك عملية المراجعة للتأكد من أنك مستمر فى تركيزك.

- تذكر أن فاعليتك بوصفك قائدًا تقاس بالنتائج، وليس بالمدخلات وأن عليك عدم السماح للشعور بالذنب بالنسبة إلى التركيز من أن يدعك تأخذ مهامًا لمصلحتهم الخاصة.

إدارة الاجتماعات

فى معظم الأحيان، تسيطر الاجتماعات على الحياة العملية القادة وفرقهم، كما تلعب كيفية التحكم فى تلك الاجتماعات أو إدارتها دورًا أساسيًا فى تطوير ثقافة المؤسسة.

معدل التكرار : كلما قل العدد كان أفضل

المشاركون الرئيسيون: جميع العاملين

تصنيف القيادة :*****

الهدف:

إن الاجتماعات هى الوسائل الأولية للاتصال بأعضاء فريقك، ومن ثم فهى تلعب دورا حاسمًا بالنسبة إلى :

- التواصل بالإستراتيجية والأهداف.
- إبراز المبادئ والقيم.
- نشر المعلومات.
- ترسيخ العلاقات الشخصية.
- تحديد وسيلة وطريقة اتخاذ القرار.

إن القائد الفعال يدرك أن الاجتماعات تعنى دائمًا أكثر من الموضوع المثار فى الاجتماع، خطط لنهجك لجميع الاجتماعات، سواء لجدول الأعمال الحالى والجدول الضمنى (القيادة) .

السياق

عند إدارة الاجتماعات، كما هو الحال فى كثير من الأنشطة الأخرى، فأنت بوصفك قائدًا تتحكم فى تحدى أسلوب الاجتماع، على سبيل المثال، إذا كنت تعمل على أساس الاجتماعات المتتالية والتى تصبح المنتدى الرئيسى لاتخاذ القرار، ففى هذه الحالة، يكون الأسلوب روتينيًا، أى عملية خانقة، تغلب عليها هيمنة النظم وليس الفردية، وأسوأ من ذلك أن تتحول ثقافة اتخاذ القرار إلى شأن جماعى وليس مستقلا. وهذا بدوره قد يخلق ثقافة التبعية والاعتماد عليك، حيث لا يحدث أى شىء ذى أهمية دون أن تكون جزءًا منه (فى الاجتماع) .

عليك أن تتعلم كذلك كيفية التحكم فى وقتك، ليس فقط أن تكيف كل شىء طبقًا للوقت المتاح، ولكن للتأكد من أنك تعطى وقتًا للأشياء المهمة. إن الاجتماعات تصبح أداة حاسمة فى فن إدارة الوقت، حيث تتحكم فى مدة الاجتماعات التى تقوم بإدارتها، بالإضافة إلى عدد الاجتماعات الأخرى التى قد تختار الوجود فيها.

التحدى

تمثل الاجتماعات تناقضًا فى القيادة- فرغم أنك تشارك مبدئيا فى أن الاتصالات هى مواد التشحيم الضرورية بالنسبة إلى آلة الأعمال، فإنك تعلم أيضا أن الاجتماعات هى لعنة العمل فى الشركات بالنسبة إلى الكثير من أعضاء فريقك .

- كم مرة تقابلت مع أشخاص يشكون من أن حياتهم العملية تهيمن عليها الاجتماعات؟

- كم مرة أجريت مكالمات هاتفية، وشعرت بخيبة الأمل عند سماعك أن " فلان" فى اجتماع؟

- كم مرة نظرت إلى مفكرتك بشعور من الإحباط بسبب أنك سوف تضغط العمل الذى عليك إنجازه ما بين اجتماع وآخر ؟

- كم مرة جلست فى اجتماع وكان شعور أنك ربما كان من الأفضل أن توجد فى مكان آخر، وأن الاجتماعات أطول مما ينبغى، وأن رئاستها سيئة؟

– كم مرة حضرت اجتماعات دون أن تسفر نتائجها عن التوصل لأى قرار أو وضع نقاط عمل لن يتم إنهاؤها؟

إذا كنت ناجحا سوف تستغل الاجتماعات لتصبح أداة رئيسية للتواصل، مما يرحب بها العاملون نظرًا للصراحة. والفاعلية التى تتسم بها، بدلا من استيائهم بسبب عدم جدواها وإضاعة الوقت.

النجاح

إن أى موقف تتخذه بالنسبة إلى الاجتماعات يعتبر جزءًا رئيسيًا من الموقف الذى يجب عليك اتخاذه تجاه ثقافة المؤسسات، وريادة الأعمال، واتخاذ القرار وتطوير الأشخاص؛ إذ إنه جزء من التواضع الذى تسعى إليه، ودورك بوصفك قائدًا هو خلق مناخ يؤدى إلى ظهور الأشياء العظيمة، لذا ليس عليك أن تقوم أنت بعمل كل الأشياء العظيمة، بل عليك أن توفر تخطيطًا واضحًا للاجتماعات.

– **الاجتماعات المنظمة للعاملين**: أن تجتمع مع جميع العاملين (وتكون وجهًا لوجه أو عبر وسائل الإعلام الإلكترونية، وتحدد بشكل يتكرر مجموعة من الرسائل الإجرائية وجوهر الإستراتيجية. وسوف تتعلم درسًا واحدًا أنه إذا لم ترد أية رسالة أو علم بها لم يتم تكرارها (وبالتالى إعطاء المصداقية) وتحدد هذه الاجتماعات والرسائل سياقًا عامًا للإجراءات.

– **اجتماعات فرق الإدارة العليا**: وهى الاجتماعات مع فريق الإدارة العليا والتى تركز على جوهر الموضوعات الإستراتيجية والتنفيذية، على ألا تعقد سوى مرة واحدة أسبوعيا.

– **اجتماعات خارج المؤسسة**: اجتماعات منتظمة مع فريقك الأعلى بهدف خلق روابط اجتماعية وتوفير مسافة للتفكير المنطلق بعيدًا عن الأمور اليومية والعملية.

– **الاجتماعات المنفردة مع موظفيك المباشرين**: مع التركيز فيها على موضوع محدد ومعرفة مدى التقدم الذى تم التوصل إليه بالنسبة إلى الأهداف.

– **وقت دون اجتماعات**: إن أمكنك ذلك، (فيما عدا الاجتماعات المعنية بالإدارة العليا) عليك أن تحدد قليلاً من الاجتماعات الأخرى، كأن تخصص فى دفتر يومياتك بعض الوقت لتمضيه مع شركاء حاليين، أو متوقعين، أو مع الموردين وأهم من كل هؤلاء مع المستهلكين، أو حتى لتقضيه بمفردك. ويكون ذلك هو الوقت الذى تفكر فيه بطريقة بناءة عن المستقبل .

– **جدول الأعمال**: تجرى الاجتماعات وفقا لجدول أعمال واضح، وجدول مواعيد، وبنود عمل معدة مسبقًا.

عليك أن تكون واضحا بالنسبة إلى نوعية الأعمال التى تتوقع المشاركة فيها – وأن تلك الأعمال سوف تختلف ليس فقط بالنسبة إلى نوعيتها، ولكن أيضا بالنسبة إلى مرحلة التنمية ودورة الأعمال التى تتعامل بها المؤسسة، وبالتالى فعليك أن :

– تشرح كيفية اتخاذ القرارات بالنسبة إلى تلك المواضيع .

– تشدد على مرؤوسيك المباشرين بأنهم مسئولون عن اتخاذ القرار داخل فرقهم وأنك تفضل أن تكون مشاركتك محدودة فى المساعدة غير المباشرة بالنسبة إلى حل المشكلات؛ لأنك إذا ما بدأت فى حضور اجتماعات موظفيك المباشرين فأنت تقلل من مسؤولياتهم وقيادتهم .

مقاييس نجاح القادة

– تقوم بجدولة الاجتماعات الضرورية بالنسبة إلى الاجتماعات المنفردة مع مرؤوسيك المباشرين وأيضًا فريقك بأكمله، على أن يكون ذلك خلال فترة ستة أشهر مقدمًا .

– تترك على أقل تقدير ساعتين يوميًا خالية من الاجتماعات على أن تخصص هذا الوقت للتفكير والإعداد. وأيضا يوما أسبوعيًا على الأقل يكون خاليًا من الاجتماعات الاعتيادية.

– تبدأ وتنتهى اجتماعاتك فى الوقت المحدد .

المعوقات

– لديك فرصة ذهبية فى الاجتماعات التى ترأسها لتكون مثالا يحتذى به . وقد تتسم ممارساتك باللامبالاة، فى حالة ما إذا سمحت بواحد أو أكثر مما يلى :

– الاجتماعات ليست على أساس جدول زمنى، ولكن أكثر الأوقات تعقد لغرض ما تحديدا.

– لا يقتصر الحاضرون فقط على هؤلاء الذين من الممكن أن يساهموا فيها، ولكنها تكون مفتوحة للجميع.

– تبدأ الاجتماعات متأخرة .

– عدم التمسك بطول فترة الاجتماعات، أو الالتزام بالفترة المحددة لها.

– عدم تركيز المناقشات والابتعاد عن القضايا المطروحة.

– عدم تسجيل الأعمال المطلوبة أو توزيعها أو جدولتها لإمكانية متابعتها .

ومن المهم لمؤسستك أو لفريقك أن تصبح الاجتماعات، وهى أكثر الأنشطة حدوثًا، وأقلها انضباطًا .

سلوكيات القائد الفعال

– بدءا من اليوم الذى تتقلد فيه دور القيادة، عليك ألا تقبل أن ترث هيكل اجتماعات سابقًا.

– ركز، بقدر ما تستطيع، على التواصل مباشرة مع أعداد كبيرة من الأشخاص وجهًا لوجه، وامنح نفسك وقتًا حرًا تخصصه للعملاء ولتفكيرك الخاص .

– ثابر على إبلاغ مرؤوسيك بأنك لا تتخذ قرارات بدلا منهم، وأنك تتوقع فاعليتهم فى حل المشاكل، وحضهم على خلق ثقافة بين فرقهم بأن صنع القرار ليس مركزيًا، وأنه تم تفويضهم فيه.

- كن عنيدا عندما ترأس أى اجتماعات لتتأكد من أنك فعلا غرست ثقافة تتضمن ضرورة وجود هدف لهذه الاجتماعات، وأنها ليست النهاية فى حد ذاتها.

- ارفض حضور اجتماعات ترى عدم وجود علاقة لك بها، وكن واضحا فى تبريرك أسباب الرفض.

- حاول أن تكون دائمًا موجودًا فى الاجتماعات، واحرص على ملاحظة نسبة الحضور بطريقة ذكية.

إدارة الوقت

تعد إدارة الوقت عنصرًا أساسيًا من أسلحة القائد، فالقيادة تعنى بالأشخاص، وطبيعة الوقت الذى يقضيه معهم ونوعيته.

معدل التكرار - دائم

المشاركون الرئيسيون - مرؤوسوك المباشرون

تصنيف القيادة *****

الهدف :

إدارة الوقت عنصر مهم فى فاعلية القيادة وهو أحد أسلحتها، وقبل كل شىء، فإن القيادة تعنى بالأشخاص، فمعظم قيادتك للوقت سينقضى فى حديثك مع زملائك سواء بشكل رسمى أو غير رسمى، وبالتالى فإن أولوية التفاعل معهم ونوعيتها تعلى من قيمته، لذا فإن التحدى الذى تواجهه هو التأكيد على أنك تتفهم قيمة الوقت والدور الذى تلعبه إدارة الوقت.

بادئ ذى بدء، عليك أن تدرك أنه بمجرد تفهمك أولويات القيادة وهى :

- وضع رؤية وإستراتيجية واضحة.
- تحقيق دعم للهيكل التنظيمى.
- ملء الأماكن الرئيسية فى الهيكل بالعاملين المناسبين، والمؤهلين.
- إنشاء هيكل مساعد خاص باتخاذ القرار.

عندها تكون قد توصلت إلى غرضك بنسبة تسعة أعشار.

ومع أنها قائمة قصيرة، لكنها تشمل اتخاذ القرارات، وكثير من القادة يخطئون فى فهم القائمة. وبالتالى، يخطئون فى الأعمال؛ لذا فأنت كقائد، من الضرورى، أن تركز أولا على تلك البنود وليس على التفاصيل الأقل.

عندما تفهم هذه النقاط الأربع الخاصة بالقيادة. (مع وضع آلية خاصة بالمراجعة المستمرة)، عندها يمكنك أن تصبح فعالا فيما يخص توزيع وقتك .

السيـــاق

كم شخص منا لديه مدراء راقبهم وهم يقومون بإرسال بريد إلكترونى، ويتحدثون فى الهاتف فى جميع الأوقات؟ والذين يكونون الأوائل فى الحضور إلى المكتب أو آخر من ينصرفون أو الاثنين معًا؟ والذين يشعرونك باندفاعهم باستمرار من موعد إلى آخر، أو من اجتماع إلى الاجتماع التالى؟ الذين يحملون معهم حزمًا من الأوراق واضحًا أنهم لم يقرؤوها. هؤلاء الزملاء من الأرجح قد وقعوا فى خطأ جوهرى عندما افترضوا أن :

- الحكم على القادة يتم وفقًا لساعات عملهم .

- أكثر القادة فاعلية هم هؤلاء الذين ينجحون فى تحمل أقصى حد من أعباء العمل الكبيرة والقوية .

- وهى نظرية خاطئة، لأنها تعمل على الخلط بين النوعية والكمية، وبالتالى تستبدل بـالتأثير الفاعلية.

وقد تعلمت من أخطائى أن إدارة الوقت بفاعلية لا يمكن أن تتحقق إلا إذا أدرك أهمية وجوده .... وهناك شيء جوهرى من المستحيل أن نتذكره جميعا ألا وهو أن الفرق الحقيقى الذى يحققه قائد فعال يتحدد فى بعض القرارات الرئيسية، وهذا هو السبب الذى جعل الرئيس السابق لـ "جرنادا" يستشهد دائما بقول الإعلامى التليفزيونى المميز جيرى روبنسون بأنه لم يتخذ أكثر من خمسة أو ستة قرارات سنويا .

التحــدى

أن تتعلم البحث عن الإشارات الدالة على أنك تسىء استخدام وقتك وهى :

– الزملاء، والعاملون، أو المستهلكون يقولون إن رؤيتك وإستراتيجيتك غير واضحة.

– أن تسأل نفسك دائما عما إذا كانت إستراتيجيتك صحيحة.

– أن يخبرك زملاؤك أن المسؤوليات غير واضحة فى البنية الحالية للمؤسسة.

– أداء زملائك الرئيسيين إما يشعرك بالحرج أو الانزعاج.

– تبدأ فى تولى المهام التى تخص زملاءك الرئيسيين.

– القرارات البسيطة مهملة على مكتبك.

وفى هذه الحالة، عليك أن تدرك – على الفور – أن القاسم المشترك لهذه الأمثلة (والتى ليست شاملة على أى حال) هى استنزافها للوقت – وبالتالى، تمثل ضياع الوقت الفعال الذى جلبته أنت على نفسك، والذى كان يمكنك تلافيه .

كما عليك أن تبحث أيضًا عما يمكن أن يطلق عليه نزعة البطل السوبر فى طريقة توجهاتك للعمل . وهذه صفات تشير إلى أنك قد أقنعت نفسك أنه بإمكانك أن تتحمل كمًا لا نهاية له من العمل – على سبيل المثال .

– إن جدول أعمالك هو الاجتماعات المتتالية مما يُبقى على القليل من الوقت الفائض، أو وقت للتفكير، أو الوقت المخصص لما هو شخصى.

– لديك جدول عمل منتظم يمتد من السابعة صباحا وحتى السادسة مساء، بالإضافة إلى وقت العشاء.

– أنت تحضر اجتماعات دون قراءة المستندات الرئيسية مقدمًا.

– أنت دائم التأخير على الاجتماعات لأن جدولك ملىء بما يترك القليل لإنهاء أعمالك فى الوقت المحدد .

- دائما ما تتم إعادة جدولة اجتماعاتك أو يتم إلغاؤها وذلك بسبب كثرتها، وأى تغيرات كفيلة بأن تصبح الضربة القاضية الرئيسية .

- لديك قائمة طويلة بالمهام المعلقة لا ينقص عددها .

- الإجراءات الرئيسية لا يتم القيام بها لأنها تتطلب وقتًا وتفكيرًا مركزًا - كل ما فى الأمر أنك لا تملك الوقت لذلك .

عندما تدرك أن الوقت لا يملكك، ولكنه ملكك لتتحكم فيه، فإن إدارة الوقت تصبح فنًا يمكنك القيام بها وليس تحديا تخشاه.

النجـــاح

الإستراتيجيات المقترحة للنجاح فى التحكم فى الوقت تتضمن:

الوقت والإستراتيجية المناسبة: سوف يطلب منك العديد من شركاء العمل والموردين مقابلتك بغرض المناقشات والصفقات والعقود والشراء.. إلخ والقاعدة الذهبية هى ألا تجتمع مع أى شخص بغرض الاجتماع فى حد ذاته - عليك أن تفكر عما إذا كان الشركاء يتعرضون لأى أزمة يمكن تخيلها تخص الإستراتيجية. واتصال هاتفى قصير فى بادئ الأمر يعد مصفاة جيدة فى هذا المجال.

التفويض: فوض أكبر قدر من الموضوعات لفريقك، وتأكد من حصولهم على سلطة واضحة ولكن محدودة، وأنهم ينظرون إليك على أنك أنت متخذ القرار فى نهاية الأمر وليس فى أوله .

جداول أعمال واضحة: حاول التأكد من أن الاجتماعات تجرى على أساس جدول أعمال واضح، وعندما يتطلب الأمر المتابعة يتم عمل محضر اجتماع - حتى تصبح الاجتماعات منظمة ولا يفلت زمامها؛ حيث يتم إهدار كم كبير من الوقت ليس بسبب وجود عدد كبير من الأشخاص، والتفاعل فى المؤسسة، ولكن بسبب السماح لتلك الاجتماعات بالاستمرار لوقت طويل، ولن تجد على الإطلاق أى شخص يحب الاجتماعات الطويلة!

- **القيمة:** من الضرورى أن تسأل نفسك، عند كل اجتماع أو تفاعل أشخاص عما إذا كنت تضيف أية قيمة لتلك الاجتماعات، وسوف تدهش عند معرفتك أنه إذا كنت تتبع أولويات القيادة، فعليك أن تصبح أقل مشاركة فيها مما تظن.

فكرة أخيرة. هناك حل جذرى – وهو إعادة التفكير فى النهج الأساسى المتبع بالنسبة إلى الوقت. فمن الممكن تخطيط أيامك بطريقة عادية (يتم استبعاد الموضوعات الرئيسية أو الحالات الطارئة) بحيث تترك ساعات الصباح خالية تمامًا من الأنشطة المجدولة، وبدلا من ذلك، يمكن أن تكون خالية من أجل الأعمال الخاصة مثل – البريد الإلكترونى، والتقارير، والقراءة، والإعداد والقيام بالمكالمات الهاتفية، وكذلك من أجل مقابلة الزملاء. فى هذا السيناريو، يكون بعد الظهيرة مخصصًا للاجتماعات المقررة والتفاعلات.

القادة الذين يتبنون تلك الفكرة قد يجدون بالفعل أنه فى حالة الجمع بين ذلك ووجهة نظر واضحة عن الأولويات، فإنه يصبح لديهم وقت أكثر مما كانوا يتوقعون أنه قد يكون فى الإمكان.

مقاييس نجاح القائد

- اترك فترات خالية فى مفكرتك – من ساعتين لثلاث ساعات يوميا.
- اجتماعاتك تكون منضبطة بالوقت ونادرا ما تتم إعادة جدولته.
- لا تحضر اجتماعات إذا لم تكن قد قرأت المستندات التى تم تعميمها مقدمًا .

المعوقات

إذا كان كل – أو الجزء الأكبر – من المواقف التالية التى تخلو من كل ما هو متوقع قد حدث لك فيجب أن تسمع أجراس الخطر تدق :

- تصل إلى الاجتماعات فى المكان الخطأ.

– تنسى الاجتماعات كلية.

– تنام أثناء الاجتماعات.

– مساعدك (إذا كان لديك واحد) لديه جدول مختلف للاجتماعات على الرغم من أنكما تستخدمان برنامج الحاسب الآلي نفسه.

– تكون غير مستعد للمناقشات بحيث يجب تذكيرك بالموضوع.

إذا كان أيا مما ذكر يضرب على وتر ما في نفسك: ففي هذه الحالة، عليك أن تبدأ في إعادة تقييم ما تعتقد أنك موجود بغرض القيام به.

سلوكيات القائد الفعال

– كن واضحا بالنسبة إلى دورك بوصفك قائدًا – فهو محدد في واقع الأمر بعدد صغير من الأولويات الجوهرية.

– كن قاسيًا فيما يخص توفير وقت للموضوعات غير الإستراتيجية.

– ركز على قيمة الوقت في تعاملاتك مع مرؤوسيك المباشرين، فمن الأفضل أن يكون لقاؤك بهم أقل، ولكن لوقت أطول بدلا من مرات عابرة .

– اجعل الاجتماعات الرسمية منظمة وفي صميم الموضوع، فمن السهل إهدار الوقت، ولا أحد يحب الاجتماعات الطويلة وغير المركزة.

– فكر في نهج جذري، ولا خطأ في أن تكون هناك أوقات خالية في مفكرتك.

أنت ورئيسك

إن هذه من أكثر العلاقات إحراجًا لحياتك العملية، فهى تحدد أداءك، وتطور مهنتك وتكون فى صالحك.

معدل التكرار – غالبا ما تكون اجتماعات متقطعة.

المشاركون الرئيسيون – أنتما الاثنان فقط .

تصنيف القيادة : *****

الهـدف

أى قائد متزن لديه إستراتيجية للمدير المباشر، وهى التفهم، والموافقة وإدارة التوقعات. وما قد يرغب فيه الرئيس لن يختلف عما ترغب فيه أنت من موظفيك المباشرين ويتلخص فيما يلى :

- تواصل واضح وصادق بالنسبة إلى الموضوعات المتفق عليها.
- التحذير المبكر بالنسبة إلى الموضوعات المحتملة التى تتناول مخاطر الأداء والسمعة.
- المعلومات المنتظمة التى تسلم حسب الجداول الزمنية المتفق عليها.
- تسليم الأهداف الإجرائية المتفق عليها.

إن مهمتك بالنسبة إلى أى مدير مباشر، هى مناقشة أين توجد التوقعات، والحدود فى هذه المجالات، ولن تكون مماثلة تحت أى حال من الأحوال، على سبيل المثال، فإن بعض المدراء المباشرين يطلبون تقارير مكتوبة منتظمة، والبعض قد يرغب فى تحديثات لفظية، والبعض الآخر يطلب الاتصال فقط فى موضوعات استثنائية. ومهمتك هى تقييم كل عنهم حسب ما هو مطلوب. وليس تطبيق ما تفضله أنت.

يجب أن يكون الهدف الرئيسى أن تقدم إلى رئيسك إجابات وليس أسئلة، وتقديم علاجات وليس مشاكل، وأن تظهر دائما فى مظهر من يحل المشاكل وليس من يخلقها، بهذه الطريقة فإن رئيسك سوف يراك فى مصدر مساندة له بدلا من تحدٍّ يجب احتواؤه.

السياق

أى مدير قسم قد تقابله سوف يكون لديه، دائمًا، مجموعة من الموضوعات والتى من الممكن ألا يعيها كاملة وهى:

- الطموحات المهنية.
- العلاقة مع رئيسها، أو رئيسه.
- أهداف الأداء.
- العلاقة مع أقرانها، أو أقرانه والسياسات المرتبطة.
- التنافس على الموارد.

وسوف يؤثر ذلك كله على جميع العلاقات، والأحكام؛ لذا فإن التفكير المنطقى الذى عليك أن تسلكه هو أن تحدد ما هذه الموضوعات وأن تقرر خطواتك الإستراتيجية معهم جنبًا إلى جنب، أما البديل (التفكير أحادى الرؤية) فهو أن ترى كل الموضوعات خارج سياق رئيسك وخطر ذلك هو إبعاد الشخص الذى تسعى إلى مساندته، وإذا ما كان ذلك يبدو تسييسًا للموقف، فهو فى واقع الأمر كذلك، وكلما كبر مركز مديرك المباشر زادت الصبغة السياسية.

التحدى

مواجهتك لأعظم التحديات عندما تجد صعوبة فى إقامة علاقة فعالة مع رئيسك:

- شعورك أنك لا تستطيع توقع متطلبات رئيسك بسهولة.

– ومهما تفعل لا تجد التقدير المناسب لك.

– شعورك أن علاقتك ينقصها التعاطف.

فى نهاية الأمر، إنك لا تتقاضى راتبك لكى تقيم صداقة مع موظفيك، أو مع رئيسك. وبالتالى، عليك أن تتقبل أنه فى بعض الحالات سوف تكون العلاقات أفضل مع البعض أكثر من البعض الآخر. والعلاقة المبنية على الثقة يمكن لها أن تظهر فقط بعد فترة من الإنجازات الناجحة لذا عليك أن تؤكد على :

– وضوح الرؤية واتجاهها لك ولرئيسك.

– أن تتعرف على نوع التواصل واستمراره الذى يفضله رئيسك (والذى قد يختلف عما يصفونه بالفعل) .

– أن تفكر فى الحلول بدلا من المشاكل .

– تأكد من كونه يراك وأنت تقف فى الظل (وأنه يلاحظ أنك على استعداد دائم لمعاونته) .

النجاح

إن مفتاح العلاقة الناجحة مع مديرك المباشر هو أن يكون لديك تفهم واضح، وغير مبهم لما هو متوقع، وأن تعمل على توفير ذلك، على أن لا يكون الهدف مجرد (الاستمرار) فإن العلاقة الشخصية الناجحة من المفترض أن تنتج عن طريق تحقيق الأهداف أكثر من كونها نقطة بداية.

من المتوقع أن تنجح فى علاقتك مع رئيسك وفقاً للأسس التالية:

– **الأهداف** : تأكد من أن لديك مجموعة من الأهداف المتفق عليها.

– **المستجدات** : أن تعمل على إعلام رئيسك بالمستجدات بصفة دورية .

– **المعطيات** : أن تبين (وعلى وجه التحديد بما له علاقة بالأداء المالى) أنك تعمل وتتعاون فى الأداء.

– **الحلول** : أن تعرض المشكلات بمجرد علمك بها، وتبين أنك تتوقع أن تكون أنت مصدر الحلول.

– **النصح** : أن تطلب المساعدة، أو النصح عندما تشعر باحتياجك لذلك.

– **العلاقات** : أن تركز على إدارة العلاقات الخارجية، والداخلية بطريقة تعود بالفخر على رئيسك، ولا تولد أى نتائج سلبية.

– **القيم** : أن تعكس قيم رئيسك عند تعاملك مع الآخرين.

يجب ألا تتحول إلى نسخة كربونية، أو مجرد وكيل، أو مفوض، فأنجح العلاقات تكون على أساس القيم، والأهداف المشتركة التى تتحقق من خلال شخصيات، وأساليب عمل تكميلية مميزة.

مقاييس نجاح القائد

– رئيسك يعطيك رد فعل إيجابيًا.

– رئيسك يعطيك مهمات، ومسؤوليات إضافية.

– يطلب منك رئيسك أن تحل محله فى الاجتماعات، والمناقشات.

المعوقات

إذا أصابت علاقتك مع رئيسك بعض القصور، فإن ذلك قد يتطلب وقتًا طويلا للإصلاح؛ لذا، فإن استمرار هذه العلاقة بنجاح يجب أن يكون على رأس أولوياتك، وعلى الرغم من أن ذلك قد يتوقف على نوعية رئيسك وطبيعة مؤسستك، فإنه مع ذلك يتطلب منك ألا تسقط فى بعض الفخاخ التالية:

– الفشل فى التعامل الحازم مع المبيعات، أو السعر السائد.

– الفشل فى إنهاء الأعمال التى طلبت منك خصيصًا.

– الفشل فى التواصل بالطريقة التى يتعامل بها رئيسك دون أن يتحدث عنها.

– الفشل فى إعلام رئيسك بالإنجازات الرئيسية، أو القضايا المتعلقة بالأشخاص فى وقت مبكر.

– الفشل فى إشراك رئيسك فى المناقشات مع الآخرين، وإدراك الموضوعات الحساسة، كوجود بعض الزملاء الذين يشعر المدير بحساسية تجاههم.

كل ما سبق هو عناصر فشل، ودورك أن تدير رئيسك بالقدر الذى يمكنك أن تفعله.

سلوكيات القائد الفعال

– ضع نفسك فى صورة من يحل المشاكل وانحيازك الفعلى إلى الحلول، واعرض دائمًا المشكلة مع الحل المحتمل.

– تفهم الإطار والمحددات (والتى ما تكون سياسية) التى يتعامل مديرك فى نطاقها، وإذا تطلب الأمر ، اكتب قائمة بالموضوعات التى تعتقد أنها تتضمن اتجاهات رئيسك.

– تفهم دورك الأساسى فى الارتفاع إلى مستوى إنجاز التوقعات من خلال اهتمامك بالأداء.

– تأكد أن استراتيجيات قيادتك تعكس أولويات مديرك وقيمه.

الجـزء الثـانـى

الـرؤيـة والإستراتيجيـة:
أيقـونـة القيـادة

سواء كنت ترأس فريقًا، أو عملاً صغيرًا، أو مؤسسة عمل بأكملها؛ فأنت فى حاجة إلى التأكد من أن فريقك يملك إجابة شافية وواضحة عن أسباب وجودهم فى هذا المكان، وخاصة فيما يتعلق بالتالى:

- «سبب وجود مؤسستك» - رؤيتك.
- خططك لتحقيق رؤيتك - إستراتيجيتك.
- أنشطتك الأكثر أهمية - أولوياتك.

هذه الأمور لها أهميتها لأن الأداء النهائى فى كل المؤسسات ما هو إلا مجموع كل الأعمال النوعية التى يؤديها كل أفراد فريق العمل، كما أن الأداء يتحسن دائما عندما يعمل كل فرد فى الاتجاه نفسه وسعيًا وراء الأهداف نفسها. قد يبدو ذلك واضحًا، ولكن عليك أن تدرك أن الرؤية، والإستراتيجية ليستا ببساطة مجرد سلسلة من كلمات تشملها خطط العمل، أو تلك التى قد تشتمل عليها اللافتات التى يتم تعليقها فى المكاتب، بل التعبير عنها يتمثل فى ترجمتها إلى أنشطة جميع الفرق فى المؤسسة فى مختلف الوظائف، ولتحقيق ذلك يجب أن تكونا واضحتين تماما؛ فالرؤية والإستراتيجية اللتان لا يمكن توصيفهما بسهولة لا يمكنهما أن تستميلا القلوب والعقول.

ويعتبر دورك «مساعدًا»، وقد ذكرت سابقا، كيف أنك فرد تخضع فى كل مبادراتك وكلامك لرقابة دقيقة من فريقك، فلكى تغرس الرؤيَا والإستراتيجية فى أذهانهم يجب عليك أن تراعى ذلك، ويجب أن تنمى لديك تدريجيًا ما أسميه أنا أيقونة القيادة، أى سلسلة من البيانات التى تحدد موضع مؤسستك، والتى تكررها دائما بوجه خاص، والتى تقوم بتضمينها بصورة واضحة فى أعمال القيادة، كما يجب أن تكون مقتنعًا تمامًا أن رؤيتك، وإستراتيجيتك قد تم فهمها على الوجه الصحيح، وأنه يتم تقبلهم بصفتهم شريان الحياة للمؤسسة.

يجب أن تكون دقيقا «جدًا» عند التعامل مع مختلف الدوافع الاقتصادية، والقانونية، والثقافية التى تحرك عولمة البيئة التجارية؛ ولذلك يجب أن تفكر فى التداعيات الرائدة على الصعيد الدولى وكيف أن رؤيتك، وإستراتيجيتك تعكس التنوع والتعقيد الذى تتسم به عولمة البيئة التجارية، ولكن أينما تقود مؤسستك فتوجهك إلى التواصل، يعتبر شيئًا أساسيًا، يجب أن تعمل على تكرار عناصر رؤيتك وإستراتيجيتك أكثر بكثير مما تعتقد أنه ضرورى، حتى لو شعرت أنك تقول الأشياء أكثر من اللازم، فهذا غير صحيح، فأنت لا تستطيع أن تكف عن تكرار أهدافك كثيرًا «جدًا».

اعمل على أن تثبت رسالتك عن الرؤية، والإستراتيجية فى شكل مجموعة من الأولويات المفهومة على نطاق واسع، كما أنك تؤكد على أن أفعالك وأفعال فريقك تركز على النجاح.

تكوين الرؤية وترويجها

« الرؤية» مجرد كلمة تعبر بوضوح عن ما هو الغرض من وجود مؤسسة أو فريق عمل، كما أنها تمثل إطار عمل لتقييم المؤسسة وعملها. ولكى تكون فاعلة ومؤثرة يجب أن يتم «ترويجها»، لذلك فيجب أن يقتنع فريق العمل بالصلة الوثيقة التى تربطهم بها.

معدل التكرار – أكثر مما تتوقع غالبا!

المشاركون الرئيسيون – جميع أعضاء فريق العمل

تصنيف القيادة – القيادة السادسة

الهـــدف

أنت، بوصفك قائدًا فعالاً يجب أن تدرك أن فريقك، أو العاملين فى مؤسستك يحتاجون إلى معرفة ما الذى تهدف إليه المؤسسة، وستدرك أن المؤسسة ستكون فى حاجة إلى الشعور الكامل بالهوية، يمكن وصفه من خلال ثلاثة عناصر :

المؤسسة فى حاجة إلى تعريف نفسها؛ أى أن تعرف وتقول ما الذى تهدف إليه.

– يحتاج الأمر إلى معرفة إلى أين تمضى المؤسسة.

– يحتاج الأمر إلى معرفة كيف يمكنها قياس النجاح.

وهذا التعريف الذاتى يمدك بإطار الإستراتيجية، والأداء الإجرائى وقياسه، وتقع عليك المسؤولية الكاملة فى أن تصيغ الرؤية فى صورة واضحة ومفهومة، وعادة ما يتم التعبير عن مثل هذه الرؤية فى كلمة أو جملة، ومفهوم الرؤية يجب ألا يكون بعيدًا عن قائد فريق العمل داخل المؤسسة الكبيرة، ومسئوليتك هنا هى أن تقوم بترجمة رؤية المؤسسة ككل إلى رؤية تسير عليها وحدتك الأصغر.

عندما يتم تحديد «الرؤية»، يجب «ترويجها»، وتكرارها بمختلف أشكال الاتصال وبتكرار كافٍ وبإيمان راسخ، وذلك لتبيان أنها تدعم فى الواقع الأنشطة اليومية للمؤسسة.

وبوصفك قائدًا عليك أن تتأكد من وضوح أهمية الرؤية أمام الآخرين؛ لذلك، يجب عليك أن تبتكر رؤية واضحة ومحفزة، كما يجب أن تشاهدها وتدافع عنها بصورة متواصلة.

السياق

يجب على أى قائد فريق دائما أن يحقق الأداء المنتظر منه. فبناء المؤسسة، والتوصيف الوظيفى، والأهداف السنوية، وخطط التطوير الفردية، وخطط المكافآت السنوية، والحوافز الخاصة، والكثير من الأمور الأخرى يتم وضع معادلاتها مع الوضع فى الاعتبار تحقيق أعلى معدلات الأداء. وتفسيرًا للأمر، فإن القصد يكون دائما توظيف أفضل العمالة ليتقاضوا مكافأة مناسبة لتحقيقهم الأهداف، وعملهم داخل إطار عمل يحدد مسؤولياتهم.

وبتحديدك للرؤية، فأنت توفر بيانات إرشادية تحدد ما يلى:

– أن يجد فيها كل فرد من الفريق محفزات العمل.

– الربط بين جميع أنشطة الأداء .

وبهذه الطريقة، تخلق الرؤية شيئًا واقعيًا، إنها تصبح أكثر من مجرد سلسلة من الكلمات أو التطلعات، إنها القاسم المشترك الذى يوحد جميع أفراد العمل على هدف مشترك يتعلق بأنشطتهم. ويجب أن تؤمن بقيمة الرؤية مع أنها، فى حد ذاتها، لا توضح وسائل قياس أداء محددة، وتتفهم أنه توجد أحيانا قيمة غير ملموسة للتعبير عن الطموح وسيلة للتحفيز العاملين وتوجيهم.

التحدى

عادة، ما توجد خطورة من الوقوع فى التدقيق الزائد على بلورة الرؤية، وضعف الانتباه لأهمية ايصال هذه الرؤية بشكل كلى، بالإضافة إلى ضعف الانتباه أيضا لأهمية

ترويج هذه الرؤية بشكل كاف، فالرؤية لن تكون مؤثرة (داعمة لكل أنشطة الأداء) إلا إذا كانت مسموعة ومرئية من خلال معدل التكرار الذى يمنحها المصداقية، ويجب ألا تكون جملة افتتاحية لخطط العمل، أو التقارير السنوية، ثم توضع بعد ذلك بعيدًا فى الملفات.

يجب أن توفر لرؤيتك إستراتيجية اتصال تركز على ترويجها، ويجب أن تستند هذه الإستراتيجية إلى التأييد الحماسى أكثر من النشر السلبى، لذا يجب أن تشير رؤيتك عادة إلى :

- اجتماعات فرق العمل، أو العاملين.
- تحديثات مكتوبة باستمرار للعاملين.
- نشرات أخبار فرق العمل.
- الموقع الإلكترونى الداخلى والخارجى .
- العروض الداخلية، والخارجية.
- المقابلات الصحفية (كلما أمكن ذلك).
- اللقاءات الفردية، والأحاديث غير الرسمية.

وكذلك فى أية فرصة أخرى فالتكرار هو المفتاح الرئيسى، ويجب ألا تشعر بالإحباط من التكرار المستمر والمتحمس والمتتالى لرؤيتك. فالرؤية لن تؤخذ على محمل الجد إلا إذا كانت حاضرة دائمًا وأبدًا، وليست مثل أى حديث إدارى يذكر اليوم وينسى غدا .

النجاح

إن الوقت وحده هو من يعلمنا إذا كانت الرؤية التى بلورتها لمؤسستك قد تحققت أم لا. وعلى المدى القريب يكون من المرجح أنك قد وضعت أسس النجاح إذا كانت هذه المحاولة الشخصية منك قد تم اختبارها، ومدى تحملها للضغوط ولكن الشرط المسبق الأساسى أن رؤيتك يجب أن تكون قائمة على مجموعة الثوابت والقيم الخاصة بمؤسستك، فيجب ألا تكون قد استعرت هذه الرؤية، أو أن تكون رؤية خلقها أحدهم بأمر منك.

الخطوات الرئيسية للنجاح:

- « **الرؤية** » **أمر شخصي**، فالرؤية يجب أن تكون قائمة على موهبتك حتى ولو تم نقاشها وبلورتها مع آخرين، فأنا لا أؤمن بأن الرؤى الناجحة تخرج من لجان عمل، فحتى لو خرجت رؤيتك من مناقشة فريق عمل، أو آراء جماعية (أو ربما فى بعض الحالات حتى باستخدام مصادر استشارية خارجية)، فالتعبير المحدد للرؤية يجب أن يكون من اختيارك.

- **يتم اختبار الصيغة المقترحة للرؤية.** ومن الأفضل أن تجرب رؤيتك أمام مجموعة صغيرة من الزملاء، الموثوق فيهم لكى تختبر ردود أفعالهم تجاه الاقتراح بمجمله، وتجاه الطريقة التى توضح بها رؤيتك. فالرؤية لا تمثل شيئًا إذا لم تكن واضحة، ومفسرة، وقابلة للتكرار.

- **يراعى أن تكون الرؤية بسيطة**، مثالية إذا كانت جملة مباشرة، أو شبه جملة، وليست سلسلة طويلة من الفقرات.

- **يجب أن يتم تخطيط الاتصال الأوّلى**، يتطلب إيصال الرؤية تحليلا « حذرًا ودقيقًا»، خاصة، إذا كانت تنطوى الرؤية فى داخلها على مجموعات من الأهداف الداخلية والخارجية، فكلما زاد عدد أصحاب المصالح داخل رؤيتك تقدمت عملية التخطيط، يجب عليك أن تتأكد من التواصل مع جميع أصحاب المصالح فى الوقت المناسب، وبالترتيب المناسب.

- **التخطيط للاتصالات الجارية وتكثيف رؤيتك؛** فهى فقط البداية. فالاختبار الحقيقى يكمن فى استمرار التواصل برؤيتك ونشرها لفترة طويلة من الوقت، كما أن الخطط يجب أن توضع لتسمح بالتكرار. كما يجب أن تدرب نفسك على استغلال أى فرصة؛ وخاصة الاتصالات التى تحدث وجها لوجه، لتدعم الرسائل الرئيسية لرؤيتك.

- **رسائل التواصل يجب أن يتم تقييمها**، فى حين أنه يجب ألا تفترض أنه لأنك قمت بالتخطيط للتواصل بطريقة جيدة، فإن ذلك «كاف» حتى لا تقوم بتحسين رسائلك. فلو كانت هناك طرق تواصل جيدة تظهر بسبب التكرار، فهذه الطرق يجب أن يتم تبنيها.

– **الخطط والإستراتيجيات السنوية تتم تقييمها بالنظر إلى الرؤية،** فالرؤية يجب أن لا تكون مجرد مقولة يتم تناقلها بشكل طبيعى؛ بل يجب أن تكون هى المعيار الذى «دائمًا» ما ينظر إليه لمعرفة مدى نجاح الخطط الطويلة المدى، والخطط السنوية.

مقاييس نجاح القادة

– وجود رؤية ، ووجود وثيقة تصفها.

– أن تشير إليها «دائما» فى الاجتماعات، والعروض، واللقاءات الفردية.

– يمكن للعاملين وصفها (عند طلبها منهم) ، كما تظهر على الموقع الإلكترونى للمؤسسة.

المعوقات

الرؤية تضعف فى أربعة مواقف رئيسية:

– **عندما تكون الرؤية طويلة جدًا «أو معقدة جدًا»** – أو ببساطة، غير مفهومة أو لا يمكن شرحها بسهولة.

– **الرؤية تبدو، بشكل واضح، على خلاف مع حقائق العمل السائدة،** فمسؤوليتك الرئيسية هى أن توجه فريق عملك بوضوح تجاه تحقيق الأهداف، فإذا كانت رؤيتك بعيدة عن ذلك، فإن مجمل عملك سوف يفتقد المصداقية.

– **القائد الذى يفشل فى ايصال رؤيته بانتظام،** ويندر اتصاله بالعاملين، سيؤدى ذلك إلى أن تخبو الرؤية، أو يتم استخدامها لمجرد إكمال عملية التخطيط الإدارى.

– **اعتقادك بأن الرؤية ليست لها علاقة بك،** إذا أظهرت انطباعك لفريق عملك الصغير بأن الرؤية الإجمالية للمؤسسة ليس لها صلة بك، فإن عدم ولائك للإستراتيجية يخاطر بإبعاد فريقك عن السعى خلف الأهداف الكبرى للمؤسسة.

سلوكيات القائد الفعال

- اسأل نفسك هل لفريق عملك أو مؤسستك رؤية ما؟ هل هى واضحة؟ هل تقوم بتحديثها؟

- إذا كانت إجابة أى سؤال مما سبق بـ «لا»، قم بالبدء فى عملية بلورة الرؤية.

- إذا كنت تبلور رؤية، تأكد من أنك أثناء استطلاعك لآراء الآخرين، فإن طبيعة الرؤية وتثبيتها تحمل لمستك الشخصية.

- اختبر حدود رؤيتك، فإذا كانت طويلة «جدًا»، فسوف تفتقد فاعلية البساطة ويجب اختصارها فى هذه الحالة.

- تأكد من أن الرؤية يشار إليها فى كل وسائل الاتصال المتاحة، وأنك تقوم بنفسك بالإشراف على خطط التواصل.

- درب نفسك على استغلال كل الفرص لتدعم الرسائل الرئيسية التى لها علاقة بالرؤية.

إستراتيجية القيادة

«الإستراتيجية» هى خطة منظمة، ومصممة بحيث تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها، وأنت تلعب دورًا رئيسيا فى تكوين الإستراتيجية، والتركيز عليها تمامًا.

معدل التكرار – تقارير مراجعة ثانوية – تعزيز مستمر

المشاركون الرئيسيون – الفريق الذى تقوده

تصنيف القيادة – القيادة السادسة

الهدف

إذا وضعت مؤسسة لنفسها رؤية واضحة، فإنها سوف تعمل أيضًا على تحديد سلسلة من الأهداف؛ هذه الأهداف من المحتمل جدًّا أن تكون مجموعة كبيرة تتمحور حول المبيعات والأرباح، والنقود من السوق، وذلك فى ضوء شروط محددة، أو وفق معدل النمو. إن إدارة المؤسسة بشكل يومى، ومتكامل بغرض تحقيق أهدافها، يتطلب وجود خطة إستراتيجية تستعرض الأنشطة الرئيسية، وستكون هذه الأنشطة هى بؤر التركيز التى تساهم فيها كل خطة من خطط فريق العمل التالية:

- تخصيص الموارد.
- عمليات الاستحواذ والشراكات.
- تطوير الموارد البشرية، والمنظومة الاستثمارية.
- التوظيف المتناغم.
- التخطيط الإدارى.
- البيئة الخارجية.

وحيث إن الخطة الإستراتيجية تصبح «إطارًا» للعمل، و«مؤشرًا» لكثير من القرارات والأعمال المستقبلية، فإنه يجب عليك بوصفك قائدًا أن تتأكد من أن إستراتيجية مؤسستك لها ثلاث خصائص رئيسية.

- **الوضوح**، فالإستراتيجية يجب أن تكون مفهومة، ويمكن تكرارها بسهولة، حتى يتم إيصالها بسهولة.

- **الواقعية**، يجب أن تستند الإستراتيجية إلى واقعية بيئة العمل الذى توجد فيه المؤسسة.

- **القابلية للتحقيق**، يجب أن تكون الإستراتيجية سهلة التحقق لأن أى عمل ينظر إليه على أنه غير واقعى يفقد الكثير من مصداقيته .

إذا تحققت فى الخطط الإستراتيجية المعايير السابقة، سوف يحمس ذلك فريق العمل، ويساهم فى تدعيمها، كما سيمكنك من تجميع الموارد البشرية، والعملية وتكون تحت تصرفك لتحقق أهدافك، ويعتبر هدفك بوصفك قائدًا هو أن تقوم ببلورة إستراتيجية قابلة للتصدير للآخرين، يجب أن تحمس فريقك عن طريق وضوحها، وواقعيتها، وقابليتها للتحقيق.

السياق:

تتطلب مؤسستك أو فريق عملك وجود اتجاه تسير عليه، لتكون فاعلة، فليست مهمتك أن تخبر أعضاء فريقك ماذا يفعل، وإنما أن تمكنهم من اتخاذ قراراتهم بأنفسهم فيما يخص مدى ملاءمة أنشطتهم وأهميتها، علاوة على ذلك، فإن هذا التوجه الذاتى ليس هو مجرد السعى نحو رؤية شاملة، والتى قد تبدو فى بعض الأحيان بعيدة عن الأنشطة اليومية واتخاذ القرارات، بل الأمر يتعلق أيضا بتحديد الأولويات اليومية، فالإستراتيجية توفر هذا الاتجاه، وتمكن من التركيز على تدرج مجموعة من الأهداف، مثل :

- أهداف أسبوعية، وشهرية، وربع سنوية، وسنوية.

- مكافآت موازية، وخطط ، وحوافز.

- اختيار شركاء العمل.

- تحديد أولويات اكتساب الأهداف.

- تحديد أولويات خطط الدخول فى أسواق جديدة.

- لديك اختيار قوىّ تحدده بين الفاعلية وعدم الفاعلية.

- التوجه الإستراتيجى الفعال، فجميع أنشطة فريقك تتجمع لتحقيق الأهداف العامة المتوافق عليها.

- التوجه الإستراتيجى غير الفعال، فقد تختلف الأولويات من فريق لآخر، سواء من ناحية التوقيت، أو أحيانا من ناحية الانحياز للمزاج العام.

وحتى فى المؤسسات التى تشتهر بإدارات يعمل أفرادها بعيدًا عن البيروقراطية (مل ٣ إم، وحديثًا جوجل)، فإن الوقت المخصص لتنظيم مشاريعها الريادية تحدده أيضا الأولويات العامة. فالتنفيذ الفعال للإستراتيجية يتطلب وجود رؤية واضحة ومحددة، يجب أن تسير بالتوازى مع جميع الأنشطة، وإلا سيتم تفويض المؤسسة بفعل الانحراف عن الإستراتيجية.

التحدى:

يبدو من الصعب «أحيانا» التمسك بالإستراتيجية أمام تقلبات التغييرات السريعة فى بيئة العمل - وخصوصًا، على سبيل المثال، خلال فترة الركود ٢٠٠٩ - ٢٠١٠ التى شهدت انخفاضات سريعة لا مثيل لها فى نشاط العمل، ومع ذلك، فإن أكثر التوجهات فاعلية فى مثل هذه الظروف أن تمثل الإستراتيجية جهة دعم ولا تمثل عبئا إضافيًا، «فإذا تبلورت النظرة الإستراتيجية بشكل صحيح اعتمادا» على فرص السوق»، فسوف تعلم إذا كنت واحدًا من اثنين - المثال:

- أن تخطط لجزء من عملك، لتحصد مبيعات، وأرباح قصيرة الأمد، لذا فنحن أمام إستراتيجية الخروج (المخطط لها)؛ أو

- أن تستثمر فى خطة طويلة الأمد، وتملك إستراتيجيات لتحسين الوضع المالى خلال وقت قصير إذا احتجت لذلك .

وسوف تكون الإستراتيجية أكثر فاعلية إذا صممت لتستوعب أداء يتجه إلى خطة العمل وليس إلى تخطيطه، فجوهر الأمر هناك هو إدارة المخاطر والحساسية للتعلم.

- **إدارة المخاطر** ، الخطط الإستراتيجية يجب أن تواجه ما قد تتطلبه الأنشطة فى حالة حدوث ظروف غير متوقعة (على سبيل المثال انحراف المبيعات، أو الأرباح عن بداية تحقيق الهدف).

- **الحساسية للتعلم**، يجب أن يكون للمؤسسة ملكة استشعار (هوائى) قادرة على اكتشاف، ظروف السوق والاستجابة لتغييرها، بدلاً من الاستمرار فى الإستراتيجيات المتفق عليها فقط لأنه تم الاتفاق عليها.

- الثبات على الإستراتيجية لا يحول دون الاستجابات، فواقع الأمر أن أكثر الإستراتيجيات نجاحًا هى ما بنيت على المرونة.

النجاح

ينبغى أن يتبع التخطيط الإستراتيجى خطوط توجيه محددة، ومناهج عمل، تختلف من مؤسسة لأخرى، ومع ذلك، فإن القيادة الناجحة للإستراتيجية ينبغى أن تكون قائمة على مجموعة أساسية من التوجهات، يقرها المنطق وسوق العمل كالتالى:

- **مشاركة العاملين**، ينبغى على الفريق المسئول عن التخطيط الإستراتيجى أن يكون على علم بالمسؤوليات المحددة له خلال جدول زمنى محدد.

- **لا تضع أية حدود**، من خلال الرؤية المتفق عليها، والأهداف العامة للمؤسسة، يجب أن تكون هناك قاعدة واضحة أثناء التخطيط الإستراتيجى، وهى أنه لا يمكن رفض أى أفكار فقط لكونها جديدة، أو حتى لأنه سبق طرحها، ورفضها.

- **تحليل السوق وتحليل ما لا يمكن التنبؤ به**، حتى عند تحليلك لتصنيفات المنتج وجغرافياته، فإن عملية وضع الإستراتيجية يجب أن تشتمل على «التفكير فيما يجب عدم

التفكير فيه» ؛ ويجب عدم تطبيق أية افتراضات اعتمادا على أن العوامل الحالية ستظل دائمًا.

– **تغيير طرق التفكير** ، يجب تغيير طريقة التفكير لأن ذلك سيعمل أساسًا على تغيير المصطلحات، والمفاهيم التجارية داخل قطاع العمل، فإذا لم يظهر شيء على الأرجح يجب إعادة البحث مرة أخرى، ومرة أخرى، فهى موجودة فعلا!

– **الدخول فى سوق جغرافى جديد**، إذا كانت مؤسستك تدرس الدخول فى سوق جغرافى جديد، فيجب أن تعرف المعوقات المرئية، وغير المرئية، وأن تتحدث إلى خبراء هذا السوق للتحقق من الأمور؛ فيجب ألا تتصرف على أساس افتراضات عن هذا السوق عن بعد.

– **إدخال المنتج فى سوق جديد**، إذا اشتملت الخطة الإستراتيجية على إطلاق أنواع جديدة من المنتجات، فإن عملية مراجعة الإستراتيجية يجب أن لا ترى الأمر كما هو اليوم، إنما أيضا كيف سيتغير المشهد العام بعد انطلاق إنتاج المنتج، وخاصة بسبب ردود أفعال المنافسين.

– **التحليل البيئى**: سلسلة من تحليلات (نقاط القوة – نقاط الضعف – الفرص– التهديدات، تعرف بـ SWOT) الخاصة بالمنافسين، يجب أن تجرى من وجهة النظر الداخلية للمؤسسة، ومن رؤية المنافسين، كما أن عملية المراجعة يجب أن تحاول قياس كيفية استجابة المنافسين الداخلين الجدد لأنشطة المؤسسة.

– **تحليل الموردين**، يجب أن تتم مراجعة الموردين، ليس فقط لوضع برامج خفض التكاليف (فهذا أمر مفروغ منه)، ولكن أيضا لقياس إلى أى مدى توجد علاقة حساسة بين الموردين، ومؤسستك؛ فقاعدة خفض عدد الموردين من الممكن أن تكون قاعدة تعامل هشة مع الموردين.

– **الموارد البشرية والكفاءات**، لا يحدث أى شىء من الخطة الإستراتيجية دون العنصر البشرى، وتعتبر كفاءة العنصر البشرى هى الاختبار الحقيقى الذى يثبت مدى قابلية الخطة الإستراتيجية للتحقيق واقعيًا.

– **اقتراح القيمة**، من الضرورى أن يكون واضحًا سواء أكانت المنافسة قائمة على السعر أم القيمة، ويظل هذا التمييز صحيحًا فى وقتنا الحالى أكثر من أى وقت مضى، بل إنه المحرك الرئيسى للافتراضات الرئيسية حول مختلف أوجه المنتج، والتكلفة، والسوق .

– **العلامة التجارية وتنفيذ العمليات التسويقية**، وهى ليست حكرًا على البيئة المستهلكة للمنتج، ولكن مدى وعى العملاء بالمنتج، والخدمات المقدمة، هو مكون رئيسى من مكونات الخطة الإستراتيجية.

– **التكنولوجيا والابتكار**، ليس السؤال هو هل تستطيع التكنولوجيا تحويل أنشطتك، إنما السؤال هو كيف؟

– **التخطيط المالى**، يجب أن تتحدى الإستراتيجية جميع القواعد الافتراضية للأسعار والتكاليف، وخاصة ما هو مميز لمؤسستك منهم؛ فالرضا عن المألوف يمثل أعلى المناطق فى الفرص والتهديدات.

– **التخطيط للطوارئ**: يجب أن توفر الخطة الإستراتيجية رؤية للتعامل مع ما هو غير متوقع، والأشياء التى تحدث خطأ؛ يجب ألا تفترض التمييز فى التنفيذ، وأن الأمور تسير على ما يرام فى السوق. فمن الأدوات الجيدة أن تجرى اختبار إجهاد للتوقعات المالية ذات التباينات تصل إلى (٢٥٪).

– **معالم التنمية**، الخطط الإستراتيجية ليست عمليات تبدأ ثم تنتهى، بل لها مراحل تسليم مهمة. أو معالم يجب أن يقاس نتاجها ليتم تقييم تقدم العملية بأكملها.

– **الخيارات غير الملزمة**، ينبغى الاحتفاظ بخيارات التطوير داخل الخطة الإستراتيجية، متمثلة فى إضافة محركات نمو محتملة إضافية خارج التزامات الخطة.

كثيرا ما يسهل التخطيط الإستراتيجى الناجح عن طريق الفريق الأساسى للقائد، حيث يتم تبادل الأفكار فى « يوم خارج العمل » بعيدًا عن المكاتب، ورسمياتها.

مقاييس القادة

– تتم المراجعة السنوية للخطة الإستراتيجية المتداولة لثلاث سنوات.

– يتم تحقيق المعالم الإستراتيجية الرئيسية.

– إذا تجاوز نمو المبيعات متوسط الحد المخطط للقطاع، يعنى أن حصة السوق فى تزايد.

المعوقات:

يمكن القول بوضوح إن ما يثير الجدل هو أنك لا تضع فى اعتبارك المعايير المنصوص عليها فى فقرة «النجاح»؛ حيث إنه يمثل إجمالى نقاط الإستراتيجية، ومع ذلك. فبعضها يستحق إلقاء الضوء عليه بالتحديد مثل:

– **التخطيط الإستراتيجى الجزئى:** وهو أن ترى الإستراتيجية أساسًا لخلق المنتجات و / أو الدخول إلى الأسواق دون تركيز خاص على العائد، وخاصة فيما يتعلق بالتطوير والمبيعات، والتسويق وتكمن المخاطر الرئيسية فى عدم تقدير الجهد المطلوب للتقدم بالإستراتيجية للأمام.

– **الإستراتيجية المبالغ فيها،** بمعنى تضمين العديد من المبادرات فى الوقت نفسه داخل الخطة الإستراتيجية، والخطأ هنا فى أن تفترض أن إتاحة الفرصة مهم، فذلك يسىء وجوده فقط عدم الرغبة فى الأخذ باختيارات صعبة بين الفرص.

– **الجهل بالسوق الجديدة،** عدم تقدير العقبات (وخاصة المختفى منها)، لدخول سوق العمل والسير خلف توقعات مبالغ فى تفاؤلها بالنسبة إلى نمو المبيعات.

– **الجهل بنموذج العمل،** الفشل فى فهم ديناميكيات نموذج عمل جديد، والذى من الممكن أن يشمل أيضًا نقل (حتى إذا كان بطريقة لا شعورية) افتراضات تتعلق بنماذج أكثر شهرة.

- **طرح قيمة غير صحيحة**، أو غير متناسقة، الفشل فى بلورة الإجابة عن سؤال هل المنافسة قائمة على السعر أم القيمة؟ والخلط بينهما مما يؤدى إلى الخلط بين المواقع التنافسية.

- **عدم الانتباه إلى أهمية العنصر البشرى**، الإيمان بأن أفراد فريق العمل ما هم إلا ملحق زائد، أو هم أقل أهمية فى تحصيل النجاح، أكثر من الإيمان بكونهم وسيلة لتحقيقه.

هناك فى التخطيط الإستراتيجى دائمًا توازن دقيق يبدو واضحًا بين المخاطرة والتهور، وبين الطموح والغطرسة، وأنت بوصفك قائدًا يجب أن تتعلم أن تأخذ المخاطرة الضرورية والمدروسة.

سلوكيات القائد الفعال

تذكر أن الأمر يتعلق بمنهج عمل الفريق، فأنت تقوده إلى التمكين، وليس إلى فرض رأيك على الآخرين.

- وافق على الأهداف الإستراتيجية الواضحة، والواقعية، والقابلة للتنفيذ.

- لا تنسى أن التخطيط الإستراتيجى متعدد الأبعاد ويتطلب الالتزام بتسليم المنتج كما يتطلب الريادة فى العمل.

- تأكد أن الجانب الشخصى لا يضعف من فريق عملك، وأن كفاءته تصنع أهم مسببات تحقيق النجاح.

- تجنب العقبات التى ستواجهك إذا حاولت أن تعمل أكثر من اللازم، وتقلل من التحديات المرتبطة بالتزاماتك .

- اجعل مؤسستك تعليمية، وتأكد من وجود « حاسة الاستشعار» التى تمكنك من اكتشاف تغييرات السوق والاستجابة لها.

- حافظ على التركيز فى جميع الأوقات، ولا تسمح لنفسك، أو لفريق عملك أن يتم تحويلهم بفعل أنشطة مثيرة لكنها فرعية.

الأسواق الدولية، والخطة الإستراتيجية

معظم القادة لديهم منحنى دولى داخل نطاق مسؤولياتهم، سواء من خلال العملاء، أو الشركاء، أو الموردين، لذلك يجب عليك أن تتعلم كيف تصبح دوليا فى الفكر، والفعل.

معدل التكرار – متقطع

المشاركون الرئيسيون – العاملون من ذوى الاتصالات الدولية

تصنيف القيادة: ❊❊❊

الهدف

أنت تواجه ما قد يطلق عليه «الفكرة الخاطئة عن التنمية الدولية» . بمعنى أنه يمكن الجمع بين تزايد الثروة، وعولمة العادات، ودمجها فى إستراتيجية إنمائية دولية مع إمكانيات لا حدود لها تقريبا لتوسعها. ومع ذلك فأى شخص يسافر من واشنطن إلى سان بترسبرج ومن كوالامبور إلى سيدنى سوف يدرك أن فرق الأذواق، والممارسات ، والثقافات سوف يظل متفاوتًا بشكل جاد.

الدرس هنا، أن المستهلكين داخل السوق الدولية يريدون المنتجات، والخبرات التى تربطهم، غالبًا عاطفيًا وعمليًا بثقافة العالم، مع الاحتفاظ بالمقدمات الأساسية للهوية التى تشكل هويتهم – فالمستهلكون يريدون فوائد هذا التوسع الكبير مع الاحتفاظ فى الوقت نفسه بقيم مجتمعهم، هذا الأمر غامض وملتبس (وأيضا) يتطلب توجهًا لتعلم القيادة، لا يمكن لقائد أن يقوم بتعليم ذلك لفريقه، يمكنك فقط نقل بعض الرسائل الرئيسية من خلال الكلمات والأفعال التى تشير إلى حتمية التعلم.

رؤى العمل، والخطط الإستراتيجية، يجب أن يتوافر لها تعريفات واضحة لفرص السوق حتى يمكن التركيز على دراسته.

يجب أن يراك الآخرون وأنت تقوم بزيارة الأسواق الرئيسية بصفة مستمرة، ليتضح لهم أن التعلم الحقيقى يكون هناك. وليس بالمنظور النمطى داخل مبنى المؤسسة الرئيسى.

يجب أن تكرر بشكل ثابت أهمية قيمة الاختلاف وأن تشير، على سبيل المثال، إلى أن الكلمات التى تستخدمها عادة (نتيجة التعود، والملاءمة) لجذب الناس والأسواق معًا (مثل أوروبا وآسيا) تتضمن على الأقل الكثير من الاختلافات أكثر من التطابقات.

هدف القيادة الدولية الرئيسى أن تقوم بتطوير ثقافة يتم التركيز فيها على استمرار التعلم فى المستقبل بالقدر نفسه الذى يتم فيه التركيز على المعرفة السائدة:

السياق :

من المتوقع أن يجابه فريقك بُعدًا «دوليا» خلال قيامه بأنشطته عن طريق واحدة من أربع طرائق، العملاء، والموردون، وشركاء العمل، أو من خلال عمليات داخلية بدول أخرى، وسيؤدى ذلك مباشرة إلى وجود تحد نشأ عن التعامل مع ثقافات عمل مختلفة، وبشكل رئيسى، فإنك تملك الخيار من بين اتجاهين :

– أن تقوم بعرض وجهة النظر التى ترى بأن أسلوب التعامل الداخلى للشركة هو المطبق فى أى مكان.

– أن تؤمن بأن العلاقات الدولية الناجحة تكون قائمة على احترام الاختلاف وقبوله.

هذه هى القيمة الجوهرية الثقافية التى يجب أن توضحها عندما تنخرط فى المعاملات الدولية، ولأن الموضع خاضع للاختيار الحر، فمن الممكن أن يكون مثارًا للجدل، خاصة إذا كانت السيطرة الغالبة للعمل للسوق المحلى. ومع ذلك، فمن الممكن أن تكون هناك أعمال قليلة محلية بالكامل، وحتى إذا كان التركيز على العملاء المحليين، فيجب أن تقوم المؤسسة بدراسة طريقتين لخفض قاعدة التكاليف من خلال استخدام موردين دوليين، وأيضا احتمال دخول منافسين جدد لأسواقها من دول أخرى .

خلاصة القول، هى أنه بالنسبة إلى الاقتصاد المعولم، لم يعد هذا خيارا بالنسبة إليك، ومع ذلك، فإنه خيار حقيقى لأنك ستظل دومًا تتقابل مع زملاء، سواء بسبب قلة الخبرة

أو الغطرسة المطلقة، ويؤمنون بأن العنصر الرئيسى للقيام بعمل على المستوى الدولى هو تطبيق نموذج عملهم المحلى أينما كانوا. كما يؤمنون أيضًا بأنهم لا يقدمون فقط المنتج أو الخدمة بعينها للأسواق الأخرى بل يعرضون أيضا ثقافتهم، وافتراضاتهم، علاوة على ذلك، إنجازاتهم، وأنهم يفترضون أنه أيا ما كان قد أوصلهم للنجاح داخل حدود أوطانهم، فإنهم سوف ينجحون فى أى مكان آخر.

التحدى

حتى تضع فريقك، أو مؤسستك على الخريطة الدولية، يجب أن تعطى الأولية لما تجهله. والكثير من الجدل حول العمل الدولى يمكن أن يتركز على نموذج العمل الإستراتيجى.

– **التصدير**، تجد المؤسسة أسواقا لمنتج قياسى دون تغيير تصميمه ليتلاءم مع الأسواق المحلية، وبالتالى فهى استثمارات محدودة فى بنية السوق المحلية.

– **الدولى**، الاستثمار محليا فى الأسواق، والمتطور فعليا عن طريق التصدير. هذا سيشمل تنقية محدودة للمنتجات أو تطويرها، لتناسب الأذواق المحلية.

– **العالمى**، توريد بضائع لكثير من البلدان، بمستوى نمطى مُصَنع حسب متطلبات سوق معينة، ومدعم من قبل كيانات محلية، حيث خلقت العولمة طلبًا موحدًا (مثل برامج الكمبيوتر)

«**عالمية محلية» أو محلى بنكهة عالمية**، على عكس «الدولى»، حيث يتم إنشاء المؤسسة بطريقة فعالة، كمؤسسة محلية تموج فيها الموارد العالمية والمنتجات والكفاءات مع المنتجات المخصصة للسوق المحلية.

ويعتبر تحدى اختيار أحد تلك النماذج، أو تغيير أحدهم بآخر، هو اعتبار منطقى، فمؤسستك تعمل بطبيعة الحال معتمدة على افتراضات تتبع على الأقل أحد هذه النماذج. ومع ذلك فإن تطبيق أحد هذه النماذج أو تشغيله ويفترض وجود مستوى ما من المعرفة، لا ينبغى أن يكون أمرًا مفروغًا منه، يقينًا بشأن ظروف السوق الدولية يجب تحديها، وبالتالى مما يجب عليك القيام به هو أن تكون مخالفًا لذلك عن طريق:

– تحدى الطريقة التى يتم بها التوجه إلى الأسواق الدولية.

– تحدى الطريقة التى يتناول بها فريقك الأسواق الدولية.

– إثارة نقاش حول ديناميكيات السوق الدولية.

واختلافك هنا أمر حيوى، فإذا أرادت أية منظمة أن تطور رأس مالها الفكرى، فسوف يكون ذلك فى مجال العمل الدولى، حيث يجب أن تتوافق أحيانًا مع مجموعة مبهرة من العناصر الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والثقافية، والقانونية التنافسية، وفى هذا السعى من أجل المعرفة، فأنت القائد الفكرى، ليس بادعاء المثالية، أو ادعاء المعرفة، ولكن بادعاء الجهل. وافتراض الجهل هو الذى يمكن أن يجعل من مؤسسة متطورة قيادة عقلانية، فهذا هو التحدى المستمر المناقض للوضع الراهن الذى يستسلم لفكرة عدم الوصول إلى وضعية الفهم التام.

النجاح

إن المزج بين التأكيد على قيمة الاختلاف، ونهج التناقض فى فهم الأشياء، قوىّ ومتقلب للغاية ويَحْتمل أن يساهم فى تكوين رؤية بعيدة المدى، فهو يمكنك من غرس الاتجاه لتطوير العمل الدولى داخل فريق عملك، بطريقة لا تقوم على نماذج معاملات (مع أنها فى نهاية المطاف يجب تطبيقها لأسباب عملية وإجرائية)، ولكنها بدلا من ذلك، تقوم على حساسية المسؤول تجاه التنوع الدولى والتغير، وهذه مهمة شاقة يواجهها القائد، لأن طبيعة العولمة المتزايدة والواضعة لاقتصاد القرن الحادى والعشرين، بالإضافة إلى العديد من المنتجات والأذواق المشتركة، يمكن لها أن تغرى فرق العمل للخوض فى افتراضات أن التقارب بين سلوك العملاء أمر لا مفر منه، لذا فسوف يقع على عاتقك:

– **تحديد الأولويات** ، تأكد دائما من أن أولوياتك الدولية واضحة وقابلة للإدارة، وغير مفتونة بحجم طموحات الفرص التى لا يمكن دعمها بالموارد.

– **تعلم**، ذكر فريقك دائما بأن كل شخص يعرف دائما القليل عن الأسواق الدولية، أو أقل مما يعتقدون أنهم يعرفون .

– **خذ الوقت الكافى**، ولا تتوقف عن استثمار وقتك الشخصى فى الأسواق الرئيسية، فنجاح قيادتك أن تكون قدوة لهم فتنمية الفهم يأتى من المشاركة .

– **فكر دوليا** ، لا تفترض أن ما ينجح داخل السوق المحلية فى وطنك يصلح أيضا لأى دولة أخرى، فإن الأمر ليس بهذه السهولة.

– **كن متواضعًا** ، توقع دائما أنك على خطأ وأنه سيتعين عليك تغيير المسار.

مقاييس نجاح القادة

– نمو المبيعات الدولية.

– وصولك إلى السوق المستهدفة داخل الأسواق الدولية.

– دخول أسواق جديدة خلال السنة ، أو الثلاث ، أو الخمس السنوات الأخيرة عكس ما هو مخطط له .

المعوقات:

لقد ذكرت سابقا المخاطر المحفوظة بالدخول إلى أسواق جديدة اعتمادًا على افتراضات السوق المحلية. إنها أخطار واضحة، ولكن هناك أخطار لا تقل خطورة تنجم عن الالتزام بالتأييد الحماسى المنوط لتطور السوق الدولية، منها:

– **تشجيع التطور الدولى**، علنا ودون فعل واضح، حيث لا يقابل الالتزام، أو حتى التعلم التزامًا مناظرًا للمورد؛ فالاستثمار الفاتر داخل السوق المستهدفة، ربما هو أسوأ من لا شىء.

– **المعرفة السطحية** ، حيث تكون أبحاث، ودراسات السوق غير كافية مما يؤدى إلى عوائق مرئية وغير مرئية لا يتم تقديرها .

– **عدم الالتزام بالخبرة المحلية**، حيث يتم تفويض الالتزام به بسبب نقص الاستثمار فى تمكين كبار العاملين والعمالة المحلية القادرة على تقديم خبرتها المعرفية بالسوق، وحيث يكون التعلم تابعًا لبقايا ثقافة الاغتراب .

– **العمل داخل أسواق كثيرة** ، حيث تؤدى حماسة استثمار الفرصة إلى «التجاوز»، عندما تحاول المؤسسة أن تأخذ على عاتقها أنشطة كثيرة مرة واحدة، فتنتشر القليل من مواردها فى أماكن جغرافية عديدة.

سلوكيات القائد الفعال

– ركز على التعلم، يجب أن تتأكد من أن فريقك المنوط به مسؤوليات دولية يدرك أن تعلم الأسواق الدولية أمر لا نهاية له.

– «كن واضحا» ، من الخطأ أن تفترض أن ما يفلح داخل بيئة عمل ما من الضرورى أن يكون أفضل خيار فى أى مكان.

– اعمل على أن تكون قدوة يحتذى بها، زُر الأسواق الرئيسية بانتظام لإثبات أن أفضل تعلم عن الأسواق يحدث داخل الأسواق نفسها.

– جدول استثمارك فى أسواق جديدة، لضمان الاقتراب من كل منها بشكل كامل وفعال، بدلا من معالجة الكثير من الأمور دفعة واحدة.

– اجعل أولويات الاستثمار فى العاملين المحليين ذوى المعرفة المحلية.

– راقب لغتك ولغة مؤسستك، وقم بتكييفها مع العصر، وقل على سبيل المثال: آسيا المحيط الهادى «بدلا من» الشرق الأقصى.

أولويات القيادة

يمكن أن ينحرف القائد بسهولة عن أولوياته – وحتى يتم التركيز عليهم، يجب أن تعرف من هم!

الهدف

يواجه قائد فريق العمل ما قد يبدو أحيانا مجموعة من التحديات المستمرة تحتاج إلى تحديد الأوليات مثل ، أمور، وموضوعات يومية، والتعامل مع ما هو غير متوقع، والإعداد لحضور اجتماعات مجدولة، ووضع تقارير، والمتابعة الدائمة لصندوق البريد الإلكترونى، وقضاء وقت كبير مع العاملين والشركاء الرئيسيين والعملاء.

ويكمن الخطر الأساسى عليك، وعلى أدائك هو أنك قد تتحول إلى مستقبل للأحداث، وأن تشعر، أو حتى ترى، بأنك تستجيب فقط لما هو واقع فى اللحظة التالية، فالشعور، إذا كانت لديك القدرة على الأحداث. بأنك فاقد للتحكم فى ذاتك هو شعور غير مريح، وهو شعور يجب عليك أن تتعلم كيف تتعرف عليه، والحل الإستراتيجى هو دائما أن تراجع الخطط الإستراتيجية لإدارة الوقت.ومع ذلك. لن يفلح نهج إدارة الوقت ولن يكون فعالاً، إذا لم يكن واضحًا فيما تدير وقتك فيه.

يجب أن يكون لك إطار عمل لأولوياتك العملية يخبرك باختيارات عن كيفية استثمار وقتك، وطاقتك.

السياق:

يعتبر تحديد الأولويات يومًا بيوم هو الأنسب عمليًا لتنفيذ رؤيتك، وخططك الإستراتيجية. وعند هذه النقطة تتقاطع رؤيتك لنفسك مع الطريقة التى تحدد بها فريقك وتديره. أثناء تحديد أولوياتك. وتتضمن:

- خلاصة رؤية مؤسستك.

- التركيز والإصرار على الأهداف.

- التذكير الدائم فى إستراتيجياتك الأساسية.

- قيادتك الشخصية.

- الرسائل التى تستخدمها لقيادة، وتحفيز فريقك.

- انتباهك لأهمية تحقيق إنجاز.

وسيظل ذلك قضية حاضرة دومًا، أن تتأكد من توازن هذه العوامل، وأنك لم تهتز من أحداث تؤدى إلى أنشطة قد تكون حسنة المقصد ولكنها هامشية.

التحدى

التحدى الحقيقى هو صلة القيادة بالإدارة، وإلى أى مدى تعتبر بوصفك قائدًا، «الإدارة» جزءًا من مسؤولياتك.

- **إذا كنت مديرًا** ، فالأمر يتعلق بالدور الذى تقوم به، وبالتدرج الوظيفى وبمنهج العمل، فالمؤسسات تضع وظائف فى تعريفها مدلول « الإدارة»؛ ولها مكان فى البناء التنظيمى هو «المديرون» يدخل فى التسلسل الهرمى الرسمى، أو غير الرسمى الخاص بالمؤسسة؛ ويتطلب الاشتراك فى عمليات محددة فى شئون العاملين، وقد يملك المدير أو لا يملك خطا إداريًا مباشرًا يحمله المسؤولية عن الآخرين، ومعظم زملاء العمل يعرفون من هم « المديرون» ويدركون أن المدير الجيد يمارس مهام أعمال محددة وتنظيمية على نحو فعال، على سبيل المثال أن ينظم عمليات التقييم فى الوقت المحدد، ويسجل نتائجها بأمانة.

- **أما إذا كنت قائدًا** فالأمر يتطلب تركيزا صائبًا على توزيع رسائلك على الناس ، بمعنى أن القائد يحتاج إلى صمام، فالقادة يجب أن يكون لديهم رؤية واضحة عندما يريدون تحقيقها وكيفية تحقيقها، ويتم ذلك عن طريق إصدار عدد صغير من القرارات الرئيسية تتعلق ببناء المؤسسة، وفريق عملها؛ وعن الإعلام المتواصل ودون خطأ عن نهجهم تجاه أنشطة العمل اليومية فى ضوء معرفتهم بأن فريق العمل قادر على الأداء بامتياز عندما يكونون محفزين بدرجة كافية.

جوهر الموضوع :

- كونك مديرًا، فالأمر يتعلق بكيفية رؤيتك لنفسك.

- كونك قائدًا، فالأمر يتعلق بكيفية رؤيتك للآخرين.

سوف تحتاج إلى أن تكون مديرًا فعالا لتتعامل مع الشركات الضرورية، ومناهج عمل الفرق وإدارتها، أما بالنسبة إلى تجميع الرؤية والأهداف والخطة الإستراتيجية فأنت هنا قائد «أولا» ومدير «ثانيا» .

النجاح

بوصفك قائدًا ناجحًا، يجب أن تفهم أنه يوجد ست أولويات عملية رئيسية تفيد استخدامك لوقتك:

- **تطوير وايصال رؤية، وإستراتيجية واضحة وخطة إستراتيجية**، ففريقك سيحتاج إلى الإحساس بمعنى واضح للهدف. إنهم يريدون خطة اللعبة لذلك من واجبك أن تدافع عنها باستمرار، وتحاول تنشيطها وتشير دائما إلى جوهر الرؤية، والإستراتيجية فيها، فالمصداقية تصل إلى قيمتها العظمى بالدعم المستمر.

- **تنفيذ هيكل تنظيمي داعم**، من خلال تقييمك لفريق عملك أو هيكل مؤسستك لتتأكد من تركيزه على الكفاءات التى تحتاج إليها لتحقيق الأهداف، فهدفك الأول هو أن تضع الهيكل التنظيمى المناسب الذى يتيح لفريقك الفرصة العظمى للنجاح، وقد يترتب على ذلك حدوث تخفيض إجمالى للأنشطة، ففرق عمل كثيرة يكون أداؤها مخيبًا للآمال بسبب اعتقاد طموح، وخاطئ بلا محدودية قدراتها، الأمر الذى يؤدى إلى تقليل انتباهها إلى ما يهم فعلا.

- **التشديد على تسكين الوظائف الرئيسية بهيكل العمل بالكفاءات المناسبة، والقيم**، مناسبة العنصر البشرى على الوظيفة وليس مناسبة الوظيفة على العنصر البشرى! كما قيل لى ذات مرة، ويعد هذا صحيحًا، ولكن ما أسهل ألا تفعله ! فأنت لا تريد نسخًا منك - بل على العكس أنت سترحب بفريق يساهم أعضاؤه بشخصياتهم المميزة، أنت تريدهم أن يشاركوك فى قيمك وأن يتبنوا ما ترجحه من مواقف بشأن القضايا، ولكنك لا

تبحث عن خلق تماثل بشرى، وإنما مشاركة متماثلة فى الأهداف، فإذا لم تستطع وضع ثقتك فى فريقك عند هذا المستوى، فأنت لن تستطيع أن تفوض أحدهم أو تدعمه بطريقة فعالة .

– **إنشاء مستوى تكميلى من متخذى القرارات** ، يجب أن يعرف فريقك كيف تصنع القرارات، من تحتاج إلى مشاركته، وإلى أى مدى يمكن لهم المشاركة. هذه هى الركيزة الأساسية بالنسبة-إلى التمكين الشخصى ولبناء الفريق على حد سواء، فالقرارات التى تتخذها والطريقة التى تصنع بها تلك القرارات، تميز بشكل ملحوظ نوع فريقك الذى تشكله، ومدى الإحساس بالهوية فى داخل كل فرد منهم .

– **المراقبة الدائمة للأداء** ، أنت تراجع ، وتقيِّم النواحى المالية ، والإجرائية والخدمية أسبوعيًا، وشهريًا، و«ربع سنوىّ» بناء على العلامات الفارقة المتفق عليها فى عملك. هذه العلامات وأداؤها الفعلى يجب أن تتسم بالشفافية مع نشرها.

– **التحفيز الدائم**، أنت تفعل كل شىء فى مقدورك، لتشعر فريقك بالاحترام، والقيمة، وباستطاعتهم تحقيق أهدافهم.

مقاييس نجاح القادة

– التقدم فى المعالم الواردة بالخطة الإستراتيجية.

– هناك تناقض فى القضايا المفتوحة التى تنتظر قرارات، ربما يتم إدراجها فى الاجتماعات الإدارية الأسبوعية.

– الأهداف الأسبوعية، الربع سنوية ، والسنوية تم تحقيقها وتجاوزها.

المعوقات

عادة ما تكون هناك قلة من المخاطر ناتجة عن استمرار التركيز على الأهداف التى تم الاتفاق عليها. ومع ذلك، يحتاج كل قائد إلى أن يكون واعيًا وألا يسقط داخل فخين كبيرين:

– **أن يصبح ضيق الأفق فى مواجهة التغييرات فى الخطة الإستراتيجية،** بمعنى أن يكون تركيزه على تحقيق الأهداف المتفق عليها كبيرًا إلى الدرجة التى يغفل معها التغيرات التى طرأت على السوق (وبالتالى على الأهداف).

– **تجاهل موضوعات مهمة، ولكن ليست لها أولوية**، بمعنى أن تكون موجها بقوة صوب المهام الإستراتيجية الرئيسية إلى الدرجة التى تغفل فيها عن موضوعات تحتاج إلى اهتمام الإدارة ولكنها تبدو بعيدة، مع أن إغفالها دون حل قد يتسبب فى مشاكل حقيقية.

ربما يبدو هذا أداءً متوازنًا وصعبًا للغاية، ولكن مع مرور الوقت، وبالخبرة، فإن أفضل القادة يقومون بتطوير هوائيات حساسة للغاية لالتقاط إشارات الإنذار، ومنع أنفسهم من الوقوع فى هذه الفخاخ.

سلوكيات القائد الفعال

– ذكر نفسك، باستمرار، بأولويات القيادة الست.

– كن «جاهزًا» لتوضيح، وتدعيم رؤيتك، وخطط الإستراتيجية باستمرار أكثر مما تعتقد أنه ضرورى.

– راجع باستمرار الهيكل الوظيفى لمؤسستك للتأكد من أنه يركز على فرص العمل.

– راجع باستمرار مدى ملاءمة أداء فريقك لأهدافك.

– قيِّم ، بصفة دورية، ما إذا كانت آلية اتخاذ قراراتك تعمل على تفعيل القرارات التى تحتاجها وخلال الفترة الزمنية المطلوبة.

– التمس نتائج المعلومات المرتدة حول أدائك، وتأكد من أن فريقك يشعر بالتمكين والتحفيز لتحقيق الأهداف.

الجزء الثالث

فريقك القيادى

يتمثل الفريق الذى تقوده فى المجموعة التى تتبعك مباشرة. والتى سوف تقضى معها ساعات عمل سواء بشكل فردى، أو جماعى خلال أيام العمل، وذلك أكثر من أى مجموعة أخرى فى حياتك، بما فى ذلك عائلتك، وبوصفها مجموعةً فهى سوف تؤثر عليك، ويكون لها مغزى فى حياتك بأكملها، تجربتك فى العمل، وفاعليتك، ونجاح مؤسستك، أو فريقك، بالطبع يجعلك تشعر بالراحة.

معظم القادة يرثون فريقًا عند توليهم المسؤولية، وهذا لا يعنى فقط أعضاء الفريق، ولكن سلوكياتهم الجماعية، والفردية؛ لذلك يجب عليك تطبيق أسلوبك فى العمل الذى سوف تتبعه مع فريق أصبح تابعا لك.

فى هذه الحالة ، تحتاج إلى أن تضع الأسس التالية:

- مجموعة واضحة لتوقعات الأداء.
- معايير للسلوك الفردى، والجماعى.
- العلاقات الشخصية مع كل عضو من أعضاء الفريق.
- الهيكل التنظيمى للمؤسسة، والفريق كما تريده.
- ما إذا كان الأفراد التابعون لك يتناسبون مع الدور الذى تتوقعه منهم أم لا،
- ما إذا كنت بحاجة إلى تعيين فريق جديد أم لا .

إن علاقتك مع أعضاء فريقك يغلب عليها التناقض: بما أنك تتعامل مع أفراد تكرس لهم الكثير من الوقت، ولكن لا تستطيع توثيق علاقتك الشخصية بهم؛ لديك بدلا « من ذلك عمل يتطلب منك وضعه فى الحسبان؛ بجانب علاقة عمل مدفوعة تتطلب منك إقامة حواجز واضحة المعالم ومتميزة. لديك صداقة، ولكنها صداقة عمل، ولديها كثير من الأحاسيس وكثير من التحديات، التى تعلو وتنخفض، إلا أنه فى نهاية الأمر، عليك أن تترك العمل وراءك وترجع إلى منزلك؛ والمنزل ليس دائما ببعيد أبدًا» فهو الملاذ الذى تلجأ إليه. لأنك بوصفك قائدًا يجب أن تحتفظ دائمًا بهذه الحواجز، وتعد تلك الحواجز ضرورية للمحافظة على التركيز؛ فإذا ما تعديتها وأدخلت هذا العامل الشخصى، فسوف يقوض قدرتك على التحكم فى أداء فريقك، وبالتالى : فعليك أن تعى جيدًا أن هذه العوامل الشخصية فى دورك بوصفك قائدًا قد تؤدى بك إلى العزلة، والشعور بالوحدة.

كيفية اختيار فريقك القيادى

فريقك القيادى هو المجموعة الرئيسية لزملاء العمل، والذى تقضى معهم معظم الوقت، تعريفهم واختيارهم إحدى الأولويات الرئيسية.

معدل التكرار – دورى، ولكن فى كثير من الأحيان أكثر مما كنت تتوقع.

المشاركون الرئيسيون – إلى حد كبير أنت وحدك فى ذلك.

تصنيف القيادة : القيادة السادسة

الهدف:

دعونا نبدأ بتحديد ما هو ليس «فريقًا قياديًا»؛ فهو لا يعنى:

– اختيار الأفراد الذين سوف يقدمون تقارير إلى الفريق أو إلى رئيس المؤسسة.

– تحديد من سيحضر الاجتماعات.

– تقرير من الذى سيحمل مسمى وظيفيًا يعنى مستوى معينًا من المسؤولية فى التسلسل الهرمى،

كل ذلك يمكن أن يكون نتائج، ومع ذلك؛ فتحديد الفريق يبدأ بعملائك؛ ثم الفريق الذى سوف يتعامل معهم؛ قد تكون مسؤوليتك عن العمل كاملة، أى تغطى المسئوليات كافة، وقد تكون . بدلا من ذلك، مسؤولا فقط عن خدمة العملاء، وقد يكون عملاؤك من الخارج، أو الداخل، وفى كلتا الحالتين، يجب أن يكون هدفك الأول هو تحليل نقاط المواجهة مع العميل، وتقييم ما إذا كان هيكلك يعكس احتياجات تتناسب مع الكفاءات الموجودة معك، والموارد المخصصة لها.

سينتج هذا النهج مراجعة للهيكل التنظيمى للمؤسسة، وبغض النظر عما إذا كان يلزمه تغييرا، أم لا، يجب مراجعته حتى تشعر بملكيتك له، وعند ذلك ينبغى تحديد الأدوار القيادية الرئيسية (أو إعادة تحديدها).

المرحلة الأخيرة هى تقييم الشخص المناسب لكل دور، وما إذا كانت عملية مناسبة«الشخص المناسب» سوف تؤدى إلى تغييرات فى الأشخاص الحاليين أم لا، إنه شرط أساسى لتلبية الهيكل الوظيفى لاحتياجات السوق الذى تتعامل معه المؤسسة، وأن تكيف الأشخاص على الوظائف، وليس الوظائف على الأشخاص. وهدفك هو ضمان وجود هيكل مناسب تواجه به المستهلكين مع مرؤوسيك المباشرين تناسب الوظائف التى يشغلونها، وليس وظائف مصممة خصيصا لتناسبهم.

السياق

هناك عدة عوامل أخرى سوف تؤثر على رؤية، أو مراجعة فريقك القيادى وتتضمن :

- تساؤلات أشمل عن الرؤية ، والاستراتيجية، والأهداف، وهل هى بحاجة إلى مراجعة هيكلية.
- تخطيط جداول زمنية تنظيمية، واستثنائية لاستعراض الاستراتيجيات، وكيف ترتبط بجدولك الزمنى فى مراجعة فريقك.
- الأداء الحالى للعمل ، هل هذا يوحى بتغيير استراتيجية الفريق؟
- تقييم فورى للفريق الذى ورثته، وهل يؤدى إلى مخاوف فورية؟
- المدى الذى يتطلبه تغيير البرامج على نطاق واسع، وهل سيؤثر ذلك على الهيكل التنظيمى وتكوين فريقك القيادى؟

إن إدارة هذه العوامل وتحقيق توزانها يتطلب إشرافًا عمليًا للأمور، والمشكلات بطريقة كبيرة، سوف يكون لديك فريق فى مكانه من اليوم الأول، وهذا الفريق وإعادة تحديده يجب أن يكون مرنًا ، ومستمرًا. ومن غير المحتمل أن يكون ثابتًا.

التحدى

• إذا كان فريقك القيادى ثابتا، فسوف يزرع ذلك عنصر الشك فى نفوسهم، وهناك تكون هذه المخاطرة مزعزعة للاستقرار ، حيث يهتم أعضاء الفريق بالدفاع عن مواقعهم الحالية أكثر من تركيزهم على المستقبل.

يجب أن تكون محددًا، وثابتا، ومن البداية يجب أن تحدد بوضوح، لا لبس فيه أن:

• فريقك القيادى لن يكون ثابتًا أبدًا.

• سوف تتم إعادة النظر فيه على ضوء الإستراتيجية، والأداء.

• سيتم تحديد الأدوار طبقا لاحتياجات السوق.

• التغيير طبيعى، وليس استثنائيًا.

ولعل هذا هو التحدى الأكبر الذى تحدد به فريقك، بمعنى أنهم يعبرون فى الوقت نفسه، عن الثبات والتغيير، و«كل» من الاستمرارية، والتكيف، وكذلك السلطة على حد سواء، ولتحقيق النجاح، يجب على المؤسسة إدراج التغيير كعملية طبيعية، وهذا ينطبق على الأقل على تشكيل ، وإعادة تشكيل فريقك القيادى والتزاماته.

النجاح

شعار النجاح فى تحديد فريقك القيادى هو الاتجاه الواقعى، بمعنى تقبل فكرة أن العمل فى تطوره يكون عرضة «دائمًا» للحاجة إلى التغيير، ولتحقيق أقصى قدر من النجاح سوف تحتاج إلى :

• وضع الإستراتيجية أولا - تفهم أن الهيكل التنظيمى، واختيار فريقك القيادى هما أداتا الإستراتيجية، وليس الغاية فى حد ذاتها.

• وضع الوظائف قبل الأشخاص، صمم الهيكل والفريق لتحقق النجاح، وليس من خلال الأفراد الذين لديك.

- لا تتورع عن تغيير تركيبة ، وأعضاء الفريق الذى ورثته.

- حافظ على مسافة خاصة فى العلاقات الشخصية، تذكر أن القدرة على اتخاذ قرارات صعبة خاصة بالهيكل التنظيمى، والفريق يهددها الإفراط فى العلاقات الودية.

- كن مرنًا، توقع أن هيكل فريقك القيادى وأعضائه سوف يتغير بشكل متكرر باستمرار وفق تعديل العمل طبقا لظروف السوق .

- اطلب المشورة، من أولئك الذين لديهم الخبرة فى تصميم المؤسسات، على سبيل المثال خبراء الموارد البشرية.

- استطلع رأى مديرك المباشر، أعلمه بكل ما يدور حتى لا تكون هناك مفاجآت.

فى كل الأوقات فريق العمل هو فريقك، أنت الذى كونته، تستطيع صياغته، وإعادة تشكيله، ومع هذه السيطرة تأتى المساءلة فى النهاية.

مقاييس نجاح القادة

- راجع هيكل فريقك القيادى، وتكوينه فى غضون ثلاثة أشهر من قيامك بدورك القيادى الجديد.

- راجع فريقك القيادى خلال عملية التخطيط الإستراتيجى السنوية .

- ناقش مدى ملاءمة هيكل الفريق، وأعضائه على أساس ثابت مع رئيسك، كحد أدنى كل ستة أشهر.

المعوقات

يجب أن تكون مدركا على الأخص بالآتى:

- عدم فصل الهيكل عن الإستراتيجية، لأنه يهدد بتقويض مصداقية الإستراتيجية ويؤدى إلى التشكيك فى أهداف التركيز. .

- عدم إعادة النظر «عمليًا» فى الهيكل بصفة مستمرة؛ فالحفاظ على الهيكل والفريق يمكن أن يكون مريحًا، ولكن الاحتفاظ بهما لفترة طويلة قد يصبح عائقًا للتشغيل والأداء.

• عدم الاعتراف بمدى مساهمة الهيكل الوظيفى فى ضعف الأداء؛ فضعف تصميم الهيكل، وضعف اختيار المرؤوسين يمكن أن يؤدى إلى ضعف الأداء، والذى قد يؤدى بدوره إلى توجيه اللوم لعوامل أخرى.

يجب على القادة ألا يصمموا الهيكل ليتناسب أعضاء الفريق، والأكثر خطورة، يحتمل أن يكون غير موفق، قيامك بتعيينات جديدة قد تكون بشكل واضح ليست على أساس الجدارة. وقد يتضمن ذلك تعيين زملاء كنت قد عملت معهم فى السابق، فكثير من القادة يسعون إلى إيجاد ملاذ فى هؤلاء الزملاء لأنهم يكونون محل ثقة قد استغرقت سنوات لتطويرها، ولكن يجب أن تكون حذرًا فى إظهار أنك تمنح هؤلاء الزملاء أدوارًا تفضيلية أو حرية فى العمل، إذ قد يؤدى ذلك إلى انقسامات داخلية ويترك الباب مفتوحًا أمام التحديات المتعلقة بالنزاهة.

سلوكيات القائد الفعال

• تذكر أن فريقك ليس هو الغاية فى حد ذاته، فتكوينه يعد استعراضًا دقيقًا لتوجهات إستراتيجيتك، ومتطلبات الهيكلة.

• تأكد أنك تصمِّم هيكلك أولا وتحدد الوظائف ذات الصلة. ثانيًا - لا تصمم هيكلاً يناسب الوظائف.

• ذكر فريقك القيادى دائما بأنك أداة تغيير ولا يوجد شىء مقدس ، بما فى ذلك هيكل الفريق الذى هم جزء منه.

• تعلم كيفية التعرف على المشاكل المتكررة الناجمة عن هيكل غير فعال أو عن عضو في الفريق بدلا من العوامل العملية.

كيفية إدارة فريقك القيادى

تعريف فريقك القيادى لا يختلف عن أى فريق آخر؛ فهو يحتاج إلى قواعد للارتباط بالعمل بشكل فعال.

معدل التكرار - بصفة مستمرة، خاصة الاجتماعات الأسبوعية.

المشاركون الرئيسيون - المرؤوسون المباشرون.

تصنيف القيادة **

الهدف

يتسم فريقك القيادى بأهمية كبرى فى عدد من الجوانب المهمة :

- تعتمد على كل عضو من الفريق لتوضيح القيم الجوهرية، وشرح الإجراءات الأساسية، لمجموعته أو مجموعتها.
- تعتمد على كل عضو من الفريق لطرح القضايا ذات الأهمية التى يجب أن تكون على علم بها.
- فريق القيادة العليا آلية دعم مهم بالنسبة لك للحفاظ على المصداقية مع الجماعات الرئيسية، وعلى سبيل المثال، الشركاء، والموردين وخاصة رئيسك المباشر.
- من تختاره ليكون ضمن فريقك المباشر، وكيف تعمل على إدارته يبعث إشارات مهمة للمؤسسة ككل حول الالتزام بدوافعك، وسلوكك وقيمك.
- تماسك القيادة العليا فى الفريق من خلال تماسك رسالته يلعب دورًا رئيسيًا فى دعم مصداقية ، وإستراتيجية المؤسسة.

طريقة عمل الفريق، كيف يجتمع، ويتفاعل، ويعرض نفسه، هو ما يحدد طريقة المتابعة ومعاييرها التى سوف تميل إليها المؤسسة، حتى لو كانت مخادعة.

يجب أن تعى، أن كل من هم فى القيادة العليا لفريقك هم سفراء لك، وأن أفعالهم سوف تنعكس عليك إذاً، فريقك هو امتداد مهم لك، وبالتالى فكيفية إدارة هذا اللفيف من السفراء يصبح جانبًا «مهمًا» فى إنجاز أدائك ككل. وهدفك من قيادة فريقك هو خلق مجموعة كاملة تمثل وجهة نظر موحدة للأهداف، والإستراتيجية والقيم.

السياق

يعمل الفريق بأقصى قدر من الفاعلية عندما يكون لكل عضو فيه سلطة فى منطقته، فى هذه الجزئية يتحدد نهجك، يجب أن تكون متواضعًا لتقول، وتؤمن، بأن كلا من المرؤوسين الذين يتبعونك مباشرة، هم أكثر حرفية منك، ويجب أن تعى أن دورك ليس أن تكون الخبير فى كل شىء، وملك كل العصور، ولكن أن تمكن كل فرد فى فريقك من أن يكون نجمًا، هذا النهج من المرجح أن يكون ذا مصداقية فى الحالات الآتية :

- أن يكون واضحا أنك تراعى المعرفة الخاصة للأفراد، وأنك لا تتحدى خبراتهم بل مبرراتهم تعلن على الملأ أن دورك ليس أن تكون خبيرًا.

- استخدام التفويض الموسع، وأسلوب حل القضايا يساعدك فى هذه العملية؛ فالدور الكبير لقائد فعال هو المساعدة فى حل المشاكل، ولكن عندما ينظر إليك بوصفك حلالاً للمشاكل فى المقام الأول، تخلق ثقافة التبعية مما يقوض التخصص لأعضاء الفريق، ومعها فاعلية الفريق ككل، وعن طريق تفويض المسئوليات فى المقام الأول لأعضاء فريقك، وبتحديد أنك تتوقع تدخلك لحل المشاكل باعتبارك ملاذًا أخيرًا. فإنك بذلك تمكن أعضاء فريقك من كسب احترام ذاتهم داخليًا وخارجيًا ، وفى بعض الأحيان، يعنى ذلك أن تسمح بالقرارات التى قد لا توافق عليها، ولكن المسئولية التى يكتسبها أعضاء الفريق تفوق الجانب السلبى لهذا القرار.

التحدى

التحدى الكبير للفريق هو إدارة الصراع؛ فالخلاف الصريح، والبناء هو صحّى ويجب تشجيعه، أما ما ينبغى عدم تشجيعه موقف المعارضة لوجهات النظر المختلفة، والذى يزداد رسوخًا من خلال المناقشة، ويشكل موقفًا متناميًا، بحيث تصبح عملية المعارضة هى قضية أكثر من القضية الأساسية نفسها! فى هذه الظروف يجب الوقوف بحزم، واستخلاص النقاط الحقيقية للخلاف، وتحدى المتنازعين لحل القضية بناء على استخلاصك للحقائق، والنتيجة المثالية هو القرار الذى يتم الاتفاق عليه، مع أنك لم تتراجع، وسوف يعى فريقك ذلك، عن طريق فرض قرارك إذا لزم الأمر، وفى هذا الشأن، كما هو الحال فى جميع جوانب إدارة الفريق، فإن القيادة الفعالة تعرف كيفية التحرك، ومتى.

النجاح :

حتى يكون الفريق فعلا، يجب أن يكون فريقا عمليًا، وليس مجرد اسم، وهناك بعض الأساليب الفنية التى يمكنك اعتمادها لضمان أن فريقك يعمل بطريقة فعالة.

• عقد اجتماعات منتظمة، يجب أن يجتمع فريقك فى مواعيد منتظمة، ومن الأفضل أسبوعًا، فى يوم ووقت يناسب الاجتماعات الدورية للمؤسسة، مثل هذه الاجتماعات الدورية، ينبغى وضع القواعد الأساسية بشكل واضح، والقاعدة الأساسية أنه لا ينبغى الوقوف فى وجه أى عضو فى الفريق يعبر عن وجهة نظره فى أى موضوع أو عمل.

• القضايا المثارة فى الاجتماعات، يجب فصل الفريق عن المناقشات العميقة للقضايا الأساسية (والتى قد يدخل فيها أيضا مرؤوسون آخرون)، وعليك أن تشعر متى يجب أن ترأس هذه الاجتماعات بنفسك، أو يرأسها أحد شاغلى الوظائف الرئيسية، وبالطبع، عندما يجب الامتناع عن الحضور، يجب أن ينظر الفريق والقادة إلى شاغلى الوظائف الرئيسية على أنهم قادة ، إلا أنه يمكن إعاقة ذلك إذا كنت تهيمن على كل الإجراءات.

• الاجتماعات الفردية (١ - ١) - اجتماعات المجموعة يجب أن تستكمل باجتماعات منتظمة بينك وبين مرؤوسيك المباشرين، ومن الواضح أن ذلك يخدم غرض رصد التقدم المحرز بانتظام على الأهداف الرئيسية، ويسمح كذلك بمناقشة أوسع للعمل وأدائه، هذه

اللقاءات الفردية سوف تسهم فى أداء الفريق بشكل عام، لأنها سوف تساعد على تأمين سلسلة من العلاقات الفردية التى يقوم عليها الفريق.

- اللقاءات خارج موقع العمل، يمكن أيضا أن يعزز الفريق بالاستخدام الدقيق للفرص المتاحة خلال الأيام التى يقضيها خارج الموقع لفترات طويلة للتحليل والتفكير دون عائق، وإذا وضعنا جانبًا طبيعتهم، فإن ذلك سوف يعمق أواصر العلاقة، والأداء عن طريق التفكير بعيدا عن أماكن عملهم، وتأكيد علاقات شخصية أقوى.

مقاييس نجاح القادة

- اجتماعات منتظمة لفريق القادة تعقد أسبوعيًا.
- قضاء أيام خارج الموقع، ويفضل مرة على الأقل سنويًا.
- لقاءات فردية مرة شهريًا.

المعوقات

بادئ ذى بدء، عامل فريقك باعتباره فريقًا؛ فإذا تفرق الفريق إلى مجموعة من الأفراد تعمل فى اتجاهات مختلفة، أو تتنافس مع بعضها؛ سوف يتم فقدان التركيز على الأداء، ومن المرجح أن تكون فاعلية الفريق فى خطر فى حالة ما :

- إذا عاملت كل فرد بطريقة مختلفة.
- إذا ظهر أنك تتخذ قرارات عشوائية .
- إذا فشلت فى عقد اجتماعات منتظمة وغيرها من أحداث تطور الفريق.
- التجاهل المستمر لنصائح الزملاء، وتطبيق أسلوب استبدادى فى صنع القرار.

إن عملية تطوير الفريق صعبة، والقادة سوف يجربون حتمًا بعض عناصر التشكيل، والإقصاء، والمعيار، والأداء فى تطوير فريقهم القيادى، كما أن تجنب معظم المعوقات الواضحة يتطلب اهتمامًا دؤوبًا بتفاصيل إدارة الفريق.

سلوكيات القائد الفعال

- انظر لفريقك باعتباره مجموعةً من السفراء.

- شجع كل فرد فى الفريق بطرائق مختلفة على الاعتقاد، وفهم أنهم أبطال ومناصرة احتياجات العميل، وعليهم استيعاب ذلك الفهم.

- ضع توقعات واضحة لسلوك الفريق، فى كل من الاجتماعات العادية، أو العلاقات الشخصية.

- ابذل جهدًا لتأكيد اعتمادك على مهارات المتخصصين فى فريقك.

- شجع النقاش الصحى، ولكن ثبط العقليات المنغلقة، والعصبيات.

- تذكر أن العمل الناجح أكبر دائمًا من أجزائه المتفرقة، وأن هذا يعتمد على التعاون البناء.

- نظم مناسبات اجتماعية دورية تجمع أعضاء الفريق معًا فى جو غير رسمى، وحتى إذا كان الحديث عن العمل، فإن مثل هذه اللقاءات تساعد على تقوية العلاقات عن طريق إزالة المظاهر الخادعة الموجودة فى مكان العمل.

اللقاءات الفردية

تعبير اللقاءات الفردية يشير إلى اجتماع دورى يتم بين شخصين لا ثالث لهما، وغير قابل للمقاطعة، وهذه الجلسة جزء من إستراتيجية إدارة الأداء، وتبادل المعلومات.

معدل التكرار – شهرى.

المشاركون الرئيسيون – المرؤوسون المباشرون.

تصنيف القيادة : ***

الهدف

الغرض العام من إستراتيجية اتصالك هى تأكيد أن رؤية مؤسستك وغاياتها، وأهدافها الإستراتيجية تصل لكل من يريد الاستماع إليها، وأنه يتم توصيلها باستمرار، وبكثافة تجعل من الواضح أنها جادة وموثوق فيها.

الالتزام بتقديم مثل هذه الرسائل لمجموعة كبيرة من المرؤوسين متطلب، ومضيعة للوقت، ولكنه ضرورى إذا كان يجب أن تكون الإستراتيجية والأهداف ذات مصداقية.

إن أحد العناصر الأساسية للأداء الفعال هى التأكد من أن أداء كل أعضاء الفريق يتم عند مستوى يتناسب مع جوهر أدوارهم، والأهداف التى تم تحديدها لدعم إستراتيجية الفريق.

اللقاءات الفردية تتم وجها لوجه بين شخصين لتحقيق المستهدفات الخاصة بإدارة الأداء وتبادل المعلومات، وتمثل هذه اللقاءات اعترافًا بأن الأداء الفعال لوحدة المشروع يعتمد عليك من خلال إقرار إستراتيجيات تجعل الفريق مترابطًا كفريق عمل، وتبنى أيضًا أساسًا لعلاقات شخصية ناجحة بين فرد وآخر.

وأنت تستخدم اللقاءات الفردية اجعل تبادل المعلومات، والتغذية المرتدة للأداء واضحة وفعالة.

السياق:

- اللقاءات الفردية هى جزء من إستراتيجياتك الخاصة بالأداء، وتبادل المعلومات، وتشمل :
- لقاءات منتظمة مع مرؤوسيك المباشرين.
- وسائل اتصال / تحديثات منتظمة مع جميع أفراد طاقم العمل عن طريق البريد الإلكترونى.
- الاشتراك فى الاجتماعات العادية للمرؤوسين، تكرار ذلك يعتمد على مقياس الهيكل الجغرافى للمؤسسة.
- الإجازات العرضية للمرؤوسين المباشرين.
- رد الفعل المستمر، كتابة وشفهيًا.
- تقييم سنوى رسمىّ.

اللقاءات الفردية تأخذ مكانها باعتبارها أداة رئيسية لتخصيص، وتنظيم الاتصالات وتوحيدها، وإدارة الأداء.

التحدى

سوف يدرك جميع أعضاء الفريق أن موقعهم يعتمد على كل من أدائهم الفردى، ومدى فاعلية علاقاتهم برئيسهم، وسوف يملأ البعض أذنيك بوجهات نظرهم الخاصة متمنين كسب نفوذ لا يناسبهم. بعض القادة يفضلون هذا الأسلوب، ويلعبون على خلافات الفريق، ويحرضون الأعضاء ضد بعضهم بعضًا، ومن ثم يستمد القائد فعاليته من التوتر بين الأشخاص، الأسلوب البديل هو المساواة بين الجميع، ولذلك ينتظر منك:

- معاملة جميع الأعضاء بالتساوى.
- منح الاحترام لكل فرد بما يعادل منطقية، رأيه وصحته.
- التأكيد على أن عمليات صنع القرار تنطبق دائمًا على كل أعضاء الفريق.
- تشجيع النقاش الصحِّى، والمفتوح الذى يتم فيه احترام الاختلاف فى الرأى ومناقشته بدقة، وليس بحقد.

وباتباعك أسلوب اللقاءات الفردية على أساس منتظم، سوف يوفر بناء يلبى الحاجة للاتصال المنتظم، والمعلومات المرتدة المتسقة مع جميع أعضاء فريقك على أسس مشتركة.

النجاح

هناك أربعة عناصر رئيسية فى اللقاءات الفردية الفعالة:

- مناقشة عامة عن «كيف تسير الأمور»، قد يبدو هذا غامضًا، ولكن الهدف هو إتاحة الفرصة لمعرفة التغيرات فى المؤسسة، وخاصة العلاقات الشخصية، والأهم، السماح للفرد بإثارة المخاوف، والقضايا.
- استعراض الأهداف الشخصية، فيجب تحديد الأهداف العامة ككل، ومن غير المرجح مراجعتها تحديدا على أساس شهرى، ومع ذلك توفر اللقاءات الفردية الفرصة للمراجعة الانتقائية، لأن مصلحتك الشخصية، ومصلحة موظفيك تقتضى ذلك للوصول لأهدافك، كما أن مشاكل الأداء يتم التعامل معها على الفور.
- مناقشة قضايا العمل الراهنة، وهى قضايا تتغير باختلاف الوقت، والأساس أن نتعامل معها بحسب أهميتها بما يضيف قيمة للمناقشة وتحقق الفوائد التالية:

– يرى زملاؤك أنك تنخرط فى مجال تخصصهم.

– يمكنك أن تنتهز الفرصة، لتتعلم المهارات والمعرفة من الآخرين.

– يمكنك انتهاز الفرصة لتقوية أسس الإستراتيجية.

– تعزز من توجهاتك لحل المشاكل، واتخاذ القرار.

– مناقشة التقارير المباشرة للمستوى التالى من المرؤوسين أى التابعين لك مباشرة، سيقود هذا لعدة اتجاهات ولكن سيكون هناك فائدتان رئيسيتان:

- يوفر لك رؤية ثاقبة لأداء الجماعة، والتى قد تكون محور تفكيرك عن التخطيط للقيادة.
- الأخذ بما تتضمنه التقارير المباشرة عن مشاكل الأداء التى تواجههم.
- من الضرورى تسجيل النقاط الواردة فى اللقاءات الفردية كتابة، ومتابعة تنفيذها خلال فترة لا تتجاوز الاجتماع الشهرى التالى :

مقاييس نجاح القادة

- عدد اللقاءات الفردية المنعقدة فى العام للمرؤوسين المباشرين.
- المحاضر المسجلة بعد كل اجتماع ، ومراجعتها فى الاجتماع التالى.
- يتم إجراء تقييم مستقل من قبل المدير التنفيذى للموارد البشرية عما إذا كان قد تم حل مشاكل الأداء أم لا.

المعوقات

إذا كانت اللقاءات الفردية حيوية بالنسبة إلى أداء الإدارة، والاتصالات، عقدها، أو عقدها بشكل غير منتظم، سوف يقوض الالتزام فى الأداء، وهناك ثلاث مخاطر بالنسبة إلى الاجتماعات الفردية:

- أن تلغيها عادة أو لا تعقدها على الإطلاق، ولتجنب ذلك يجب أن تدرب نفسك على إدراك أهميتها، مثل التقارير المالية الشهرية، والتى ينجزها فريق المحاسبين والتى غالبا ما تكون غير قابلة للتفاوض.

• ينقص اللقاءات الفردية هيكل أعمال أو جدولها، وهذا إشارة إلى أنها تعنى القليل، لذلك يجب دائمًا التأكد من أنه قد تم تزويد أعضاء الفريق بقائمة جدول الأعمال.

• أن يفاخر القائد بإنجازاته الشخصية، مما قد يثير الشعور بعدم الراحة، كما أن تجنبها يثير احتمال تدنى الأداء؛ وبالتالى، إذا كانت المواجهة يجب أخذها فى الاعتبار يكون من الضرورى عندئذ تقديم الملاحظات، والنتائج للسلطة المعنية بالموارد البشرية.

سلوكيات القائد الفعال

• نذكر أن اللقاءات الفردية ترسل إشارة مهمة عن مدى التزامك بالتواصل والمعلومات المرتدة، لذا يجب تنظيمها على الأقل على أساس شهرى، وعلى أساس دورى متجدد كل ستة أشهر على الأقل.

• السماح على الأقل بمدة ساعة لكل جلسة، حيث إن أقل من ذلك الوقت يحول دون المناقشات التفصيلية.

• تأكد أن اللقاءات الفردية يتم إرسالها لأفراد الفريق الموجودين فى الخارج، فبالنسبة إلى هؤلاء الذين قد يشعرون أنهم مستبعدون تصبح هذه اللقاءات الفردية أكثر أهمية.

• أعد جميع اللقاءات الفردية بوضع قائمة من النقاط للمناقشة (جدول أعمال) لضمان وجود أجندة، بما فى ذلك استعراض ما تم تنفيذه من الجلسة السابقة.

• إذا كان من المرجح أن يتضمن الاجتماع نتائج الأداء، فربما تكون بحاجة إلى مناقشتها مع مسئول الموارد البشرية، وقد يكون تقييمك الشخصى للنتائج صعبًا بعض الشىء؛ بالتالى فإن مناقشتها مع خبير مسئول قد يؤكد لك أن قلقك يستند إلى أساس سليم. هذا بالإضافة إلى اختبار مدى فاعلية وحساسية توجهاتك.

• شجع مرؤوسيك المباشرين لإبداء الرأى عنك، وعن الدور الذى تقوم به، فالتعليقات المتبادلة سوف تخلق جوًا من الثقة، مما يؤدى بدوره إلى تسهيل مناقشة أكثر انفتاحًا للقضايا.

• تأكد أن اللقاءات الفردية تنعقد فى بيئة خاصة وأنها لن تسبب إزعاجًا لك.

فريقك يتمتع بمهارة تفوق مهارتك

إن مجال خبرتك الرئيسية هو القيادة – عدا ذلك، يجب أن يكون هدفك إيجاد فريق من الأفراد ذوى المهارات العالية التى تفوقك.

معدل التكرار – كل تفاعل شخصى!

المشاركون الرئيسيون – المرؤوسون المباشرون.

تصنيف القيادة: القيادة السادسة

الهدف

أيا كان الفريق المسئول منك، وفى أى مستوى، وأى عمل، وفى أية وظيفة، فمن الضرورى للغاية ألا تخلط بين المهارات القيادية لديهم والمهارات الوظيفية، فالقيادة فن يتطلب فهمًا مكثفًا، وتنمية، وممارسة عبر مجموعة واسعة من الأنشطة الشخصية المتداخلة، فالقيادة هى انضباط خاص بها، وليست البديل للمهارات الفنية الكبيرة جدًا والتفصيلية المطلوبة عادة فى أى جزء محدد من الأعمال.

وقد أشرت فى مكان آخر إلى مدى أهمية الأولوية فى اختيارك الأفراد الذين سوف تلحقهم بفريقك، وبالأهمية نفسها، أيضا يكون اختيارك للأفراد الذين هم أكثر خبرة منك فى مجال تخصصهم؛ وأيضا وبالأهمية نفسها للحفاظ على فاعلية فريقك يكون التأكيد بصورة شخصية وعلنية على أن تلك المهارات واضحة، ومعترف بها.

السياق

فى بعض الأحيان (وربما فى كثير من الأحيان)، يعد أسلوب تقييم الكفاءة مؤلما، فاتخاذ القرارات بنفسك، أو تفويض تلك العملية إلى أشخاص بعينهم أبسط بكثير من موازنة معرفة جماعات متفاوتة، ولكن إذا اتبعت هذا النهج الصحيح، سيشعر أعضاء فريقك بأنهم يساهمون عند الطلب، وإذا كان بإمكانك أن تركز على تحقيق ذلك، فإنهم سوف يدركون أن اختيارك مبنىّ على مهارتهم فى المقام الأول بجانب خبراتهم، وليس بسبب الأقدمية، أو اسم الوظيفة ومما يثير فيهم شعور الرضا بقيمتهم الذاتية.

وبتطبيق هذا المنهج، فسوف تدرك أن القيادة ليست فى أنك تعرف أكثر من فريقك، على العكس من ذلك، فإنها تعنى التواضع بالاعتراف أنك تعرف أقل، كما أنها لا تعنى أيضا أن تكون المثل للقائد الذى يمتلك جميع الأجوبة، ولكنها تعنى أداءك المتميز فى التنسيق بين الرؤية الجماعية فوق المتوسطة، وتعنى قدرتك على تحدى تحقيق توازن يكون مستحيلا أحيانًا، وأنه مع ضرورة وجودك فى المقدمة، والتأكيد على شخصيتك المؤثرة حتى تحفز على تحقيق الرؤية، والهدف، إلا أنك يجب أن تظل فى الخلفية الثقافية.

التحدى

العديد من الأعمال التجارية متعددة الأوجه ومعقدة، وحتى إذا كانت من الموضوعات اليومية فهى تتطلب ردودًا معقدة ومتطورة، وفى معظم الأحيان، نجد أن الأداء المتفوق يقدم من قبل المنظمات التى فكرت فى هذه المواضيع بدقة، ولكن ما تعرفه أيضًا هو أن الكثير من هذه الاستجابات المتطورة تتم على نحو متزايد من السرعة، فنحن باعتبارنا كبار قيادات الأعمال نواجه التحدى المتمثل فى تقديم الإجابات الأكثر تعقيدًا بأقصى سرعة.

هناك نوعان من أساليب القيادة البديلة لمواجهة هذا التحدى، والتى أعتقد أنها من المرجح على نحو متزايد ألا تكون فعالة.

- **القائد الموجه،** هو الشخص الذى ربما قد قابلناه جديدًا ، والذى لا يكتفى باستخدام منصب القيادة باعتباره منبرًا كبيرًا للتعبير عن الآراء، ولكنه، أيضا يحب توجيه ما يحدث، وهو الشخص الذى يتولد لديه الاعتقاد أن القيادة توزع تجربتها عبر الميادين جميعًا، وأن سبب وجودها هو أسلوب الأداء، وأنه يحتل مركز السائق، ويشاهد دائمًا وهو يتخذ القرارات.

مثل هذه القيادة القائمة على الذات، وقوة الإرادة، فى حين قد تكون فعالة للغاية على مستوى قرارات الفرد، فإنها تكون بعيدة عن تفاصيل المعرفة المطلوبة لمجابهة قضايا متعددة.

• **القائد الذى يفوض المسؤولية** ، هو الذى يعتقد أن عملية التفويض هى شعار التحرر، ولكنه مع إدراكه للتأثير الحماسى لتفويض المسؤولية لأحد الأفراد، قد يتجاهل المؤازرة القوية التى تنتج عن توحيد مهارات فردية مختلفة ومتعاونة (والتى تتطلب بعض القيود على هذا التفويض). وبدلا من ذلك، ولمجابهة هذه التحديات المعقدة يجب أن يوجد اتجاه يجمع بين المعرفة، والخبرة عبر آراء شاملة، وليست تسلسلية.

النجاح

إن المشاركة الناجحة للمعرفة لا تعنى أن تعبر المنظمات عن مدى الثقة بالعقول، والتى قد يصيبها الشلل نتيجة كثافة التحليل المستمر، ولا يعنى كذلك أن اتخاذ القرار يتم من قبل لجنة دائمة، ولكنه يعنى أنه فى مواجهة القضايا يجب أن يتوقع فريقك العمل فى ضوء المبادئ التالية:

• **التركيز على المستهلكين**: يجب التركيز، أولا، على مبدأ أن القضايا لا ينبغى أبدا أن ينظر إليها فى سياق إدارى مصلحى، ولكن ضرورة التركيز على نطاق العمل مع التوجه إلى المستهلكين.

• **المرونة**، التأكد من أنه مع إدراك أن الفريق بأكمله بالتحديات الرئيسية الحالية، يجب أن يدرك أيضا أن حل المشاكل دائمًا، سوف يكون بالاعتماد على المهارات المطلوبة لكل حالة على حدة.

• **الفرق المتخصصة** ، أن تنشىء فرقًا فعالة متخصصة المرة تلو الأخرى للتعامل مع التحديات المستمرة.

• **التعليمات**، توجيه تعليمات إلى هذه الفرق مع توفير جدول زمنى واضح لتقديم الحلول المقترحة.

• دورك، تحدده على أنك المنظم، والذى سوف يقوم بالتقييم النهائى، ولكنك لا تلعب دور المحرك، والمحلل الرئيسى.

• **إزالة العقبات**، عليك التأكد من أن تتم إزالة أى مصدر يتسبب فى إرباك، وتقييد العمل، وسوف يعزز هذا الاتجاه الطريقة التى تمكن من خلالها أعضاء الفريق من العمل معًا، فعندما يرون أن مشاركتهم فى حل المشاكل تعتمد على قدرتهم على المساهمة، فسوف يكتسبون – تدريجيًا– مزيدًا من الاحترام لمهارة كل منهم، بالإضافة إلى إدراك المدى الذى يمكنهم التعلم من زملائهم، أى إن قيمتهم الخاصة تستمد من تكاملهم مع بعضهم.

مقاييس نجاح القادة

– المدى الذى يقدم فيه أعضاء فريقك الحلول بدلا من المشاكل.

– السرعة التى يتم بها حل الموضوعات.

– عدد الموضوعات التى لم تحل فى أى وقت من قبل أى شخص.

المعوقات

هناك توازن ينبغى تحقيقه بين تبادل الأفكار، وصنع القرار، الكثير من الأول يمكن أن يعيق الثانى! وفى حين أن أعضاء الفريق يريدون (ويستحقون) احترام مهاراتهم الخاصة، فإنهم يريدون أيضًا أن يروا فاعلية اتخاذ القرارات، فمن غير المرجح أن يتأثروا بأسلوب قيادة متواضع جدًا يحترم آراء الآخرين، ولكنه يؤدى إلى تجنب حل المسألة، لذلك يجب تجنب ما يلى:

– الإفراط فى اتخاذ القرارات التوافقية، حيث يتم بذل وقت أكثر من اللازم فى التوفيق بين الآراء المتضاربة.

– ثقافة احترام الرأى الآخر بما يعنى أن كل شخص يعرض رأيه فى كل شىء.

- الشعور بأن أعضاء فريقك من ذوى التخصص الوظيفى، وبالتالى فلا يتوقع منهم إظهار خصائص القيادة.

هذا توازن صعب، ولكن إذا كنت قائدًا فعالا، فسوف تدرك متى تشجع إبداء الرأى، أو متى تفرض قرارك، ومتى تشجع، أو متى تنهى مناقشة، أو متى تتراجع إلى الوراء ومتى تتقدم فيما يخص موضوعًا ما.

سلوكيات القائد الفعال

- مهما يبلغ من كثرة تعبيرك عن قدرتك الذاتية فى القيادة لدفع عجلة العمل إلى الأمام، فلا تعلن أنك تملك جميع الأجوبة، اذكر بدلا من ذلك أنك موجود لتوفر إطار (ثقافة عمل) ليجد الآخرون الحلول.

- حاول استبعاد نفسك، كلما أمكن من العمليات المباشرة التى تستخدم بغرض معالجة الموضوعات (إلا فى حالة ما إذا كانت هذه الموضوعات ذات طبيعة إستراتيجية، بحيث يصبح غيابك نوعًا من عدم المبالاة). قف بعيدًا، ودع الخبراء يقودون.

- استخدام اللقاءات الفردية مع مرؤوسيك المباشرين، للتعرف على مجالات تخصصهم الوظيفى ، دعهم يشعرون أنك ترغب فى التعلم منهم ، وأنك تنظر إليهم على أن لديهم دورًا أساسيًا فى عملهم.

- احرص على الاعتماد على المتخصصين بدلا من الموظفين الدائمين لمجابهة الموضوعات بحيث تستخدم دائما المهارات التى تحتاجها لمواجهة التحدى.

- اعترف على الملأ بالنجاح الذى يحرزه فريقك، ولا تنسب لنفسك نجاح أفكار الآخرين.

أعضاء الفريق فى بلدان أخرى

بعض القادة لديهم مرؤوسون مباشرون فى بلدان أخرى، وهذا يمثل تحديات بالنسبة إلى المسافات، والاختلاف فى الوقت مما يتطلب حكمة واهتمامًا خاصًا.

معدل التكرار – متقطع

المشاركون الرئيسيون – غالبا عدد محدود من المرؤوسين المباشرين

تصنيف القيادة: ❊❊

الهدف

عندما يقيم أى شخص فى بلد بعيدًا عن مقر شركته، خاصة إذا كان هناك فرق واضح فى التوقيت عندما يقيم سوف يدرك أن ذلك يمثل خبرة كبيرة، ومهمة، وقد يمثل ذلك انطلاقة بعيدة عن بيروقراطية المركز الرئيسى، بجانب الإحساس الكبير بالريادة فى الأعمال نتيجة القرب من الأسواق النامية، كما قد تكون فرصة للحصول على خبرة تجارية كبيرة عن طريق إدارة مهام (الموارد البشرية، والمرافق ، والماليات) ، والتى تعد من الخدمات الأساسية فى المركز الرئيسى.

كما أنه من الممكن أن يكون لتلك الخبرة نواحٍ سلبية:

– بالنسبة إلى العضو المحلى فى الفريق، وتحديات اختلاف ثقافة الأعمال، والمعرفة، وكذا اللغة، والجهل بثقافة البلد الأصلى للمؤسسة.

– بالنسبة إلى أعضاء الفريق المغتربين، تحدى ثقافة البلد التى يقيم فيها، وممارساتها التجارية، بجانب العزلة بعيدًا عن مركز جاذبية البلد الأصلى للمؤسسة، إضافة إلى البعد عن مكان إقامة العائلة.

بوصفك قائدًا لفريق متمركز عبر البحار، فأنت تتحمل مسؤولية مهمة، وهى التأكد من متابعة أهدافك على أساس مشترك، وفى الوقت نفسه احترام التحديات التى تنشأ فى البلاد المختلفة.

السياق

يجب أن تدرك بوصفك قائدًا لأى نشاط تجارى ذى نطاق دولى، موقف مؤسستك الإستراتيجى فيما يتعلق بالتصدير الدولى، أو العالمى، أو تكييف المنتجات العالمية وفق الاحتياجات المحلية والمباشرة اليومية، لذلك سوف تشير إلى من هم العاملون لطاقم العمل الرئيسى فى بلدان أخرى ومن أى بلدان حضروا وما نوع الخبرة التى يتمتعون بها وما توقعات الأداء المتوقعة منهم.

- وتتضمن بعض العوامل التى تؤثر على اختيار أعضاء الفريق الأساسى ما يلى :

- إذ ما كانت العملية الدولية «تمثيلاً» أو «تجارية» - حيث إن لكل واحدة منهما متطلبات تجارية مختلفة.

- ما اللغات المطلوبة من أجل المعاملات التجارية؟

- مستوى التفاعل مع المنظمات الحكومية، والتنظيمية، وتأثيره على متطلبات المهارات فى التفاوض، والدبلوماسية.

- التوازن بين السوق العام، ومعرفة صناعة محددة.

- حجم العملية التجارية، ومستويات الدعم المرتبطة بها، تأثيره على المدى الذى يحتاجه فريق العمل الرئيسى، ليتحرك بقوة ذاته.

- عدد المرات التى تتوقع فيها أن تكون قادرًا على مقابلة عضو الفريق وجها لوجه، وهذا قد يعطى المستوى المطلوب من الاستقلال .

- ما إذا كان يلزم خبرة سابقة فى المؤسسات الدولية، وبذلك سوف تدرك على الفور أن عملية توظيف المرؤوسين خارج موطنك معقدة إلى حد كبير.

التحدى

نقطة البداية بالنسبة إليك أن تعترف بأن هناك اختلافات إذا كان لديك فريق عمل فى بلدان أخرى، وهى اختلافات معقدة لأن الفريق الذى يعمل فى الخارج قد ينتمى إلى واحدة من أربع فئات:

- من بلد المؤسسة، ولكنه يعمل فى الخارج،
- من بلد المؤسسة، ويعمل على أساس محلى،
- من البلد الذى يتمركز فيها.
- من خارج موطن المؤسسة، أو خارج مكان التمركز.

هذا التنوع يصبح شائعًا بشكل متزايد ، حيث يتعلم الناس المزيد من الأعمال التجارية على الصعيد الدولى، حيث يعملون ويسافرون، كل فئة من الفئات الأربع المذكورة أعلاه تجلب معها مجموعة من التحديات الخاصة بها فقط، وتتمثل فى :

- **تحديات ثقافية** ، وهى القضايا، والضغوط الناجمة عن العمل فى محيط ثقافة أجنبية، وخاصة بالنسبة إلى المدير الذى يقوم بذلك للمرة الأولى.
- **الأسرية**، الضغوط المرتبطة بانتقال الأسرة، وخاصة فيما يتعلق بالتعليم، والصحة، ورعاية الأطفال.
- **الأزواج والشركاء**، المسائل الخاصة المتعلقة بالزوجين هم أنفسهم قد يضطرون إلى التخلى عن وظائفهم للانتقال، وأحيانًا إلى مواقع جديدة حيث تصاريح العمل من الصعب الحصول عليها.
- **المالية**، الآثار المالية التى يتعرض لها المغتربون، والتى تنشأ عن العمل فى الخارج، غالبا ما تكون إيجابية للغاية، ولكن يمكن أن تقوض من عدم كفاية المشورة ، والتخطيط للضرائب، والمعاشات التقاعدية، والضمان الاجتماعى.
- **الإستراتيجية العالمية**، التحديات التى يمكن أن تنشأ عن محاولة تطبيق الإستراتيجيات العالمية، والقيم فى بيئات يجرى العمل فيها بشكل مختلف، وتختلف التوقعات من كبار المديرين.

- **الإستراتيجية الإقليمية**، التحدى أمام كبار المديرين الإقليميين، والدوليين، حيث قد يواجهون الكثير من الاختلافات بين ثقافتهم وثقافة الموطن الأصلى.

وبالتالى، فإذا كنت مسئولا عن إرسال زميل أو ندبه إلى بلد آخر، فمن الأهمية بمكان أن يبدأ التزامك بدعمهم بإعادة تأهليهم للموطن الجديد، وهذا يستتبع التأكد من :

- أن حزمة الأجور تعكس البيئة المناسبة التى يتم نقل موظفك التابع لك إليها.

- إدراك أن الضرائب، والمعاشات، والضمان الاجتماعى يساعد فى التخطيط.

- أن تضع الأطر الزمنية، وتوقعات العمل التى تعكس متطلبات نقل العائلة فى هذا الحال.

النجاح

من المهم جدًا أن يشعر أعضاء فريقك المقيمين فى بلدان أخرى، أنهم داخل المنظومة، وفى كثير من الأحيان، سوف توفر لهم إدارة العمل بعيدًا عن المركز الرئيسى مزيجًا من:

- أكبر التحديات المرتبطة بتوسيع نطاق السيطرة.

- تعزز حرية أداء العمل وفق رغباتهم.

إلا أنه على الجانب الآخر سيوجد لديهم شعور بعدم الرغبة فى أن يكونوا منعزلين، واستجابتك لذلك هو إشعارهم بأنك تتواصل معهم وتذكر تلك المقولة ليس من الممكن أن تتواصل أكثر مما تفعل، وبالتالى ، فعليك تعويض البعد الشخصى عنهم عن طريق اصطناع بعض السلوكيات فى إستراتيجية العمل التى تطبقها، والتى يمكن أن تتضمن:

- **اللقاءات الفردية**، مكالمة هاتفية فردية أسبوعيًا لا يكون الغرض منها فقط متابعة ما يجرى ولكن لتحديد موعد ثابت للاتصال بالمركز الرئيسى، والتعرف على أية مخاوف عامة.

- **الاجتماعات**، وجود المرؤوسين المباشرين فى كل الاجتماعات سواء أكانت هاتفية، أم باستعمال الڤيديو، أم الويب، والتى يجب أن تعد أمرًا واقعًا، وليس استثناء.

- **زيارات إلى المركز الرئيسي** قم بدعوة مرؤوسيك إلى اجتماعات دورية في موطن المؤسسة وذلك للتأكد من استمرار العلاقات الشخصية مع الزملاء.

- **زيارات ميدانية،** خطط لزيارات دورية لمرؤوسيك في موقعهم في الخارج لتشعرهم وبقية طاقمهم أن وجهة نظرك في مجال العمل الدولي لا تتوقف عند آراء المركز الرئيسي.

قد تبدو بعض هذه النقاط واضحة، أو حتى تافهة، ولكن لا يمكن إغفال أهميتها، فالهدف منها هو التأكد من أن فريق العمل الذي يعمل عبر البحار متكيف مع موقعه وأنه يتم الاستماع إليه وإدخاله في منظومة العمل ككل، ولكن هذا التوجه، إذا كان عابرًا، سيصبح سطحيًا ولا قيمة له، أما إذا كنت ستجعله بندًا ثابتًا في منهج قيادتك للعمل، فسوف تحقق مصداقيتك، وتعزز قدراتك الدولية في الإدارة.

مقاييس نجاح القادة

يتم تضمين أعضاء الفريق وراء البحار في جميع اجتماعات المرؤوسين (على سبيل المثال عن طريق الهاتف) أو بشكل منفصل.

- اللقاءات الفردية المقررة والمنفذة بأعضاء فريق ما وراء البحار.

- زيارة بلدان أعضاء فريق ما وراء البحار، ومقابلتهم وجهًا لوجه على الأقل مرة واحدة سنويًا.

المعوقات

يمكن أن يتلقى المرؤوسون العاملون في مناطق مختلفة اتصالات من مدراء في الموطن الأصلي تنم عن أداء غير محسوب، فعلى سبيل المثال:

- المكالمات الهاتفية في المنزل، في أوقات تبدو عشوائية؛ وطلبات للمشاركة في المؤتمرات في بعض الأحيان في وقت مبكر، أو في وقت متأخر غير ملائم في اليوم نفسه.

– المؤتمرات أو الاجتماعات، أو الزيارات المقررة دون أى اعتبار للاختلافات فى أيام العطلات الرسمية، أو الأعياد.

– البريد الإلكترونى، والمراسلات الأخرى التى لا تتناسب مع الثقافات المحلية.

– العمليات التجارية التى لا تتناسب مع متطلبات السوق كل على حدة.

– تعيين العمالة وفقًا لمعايير الشركة بدلا من توافقها مع متطلبات السوق.

– عمليات تخطيط المبيعات، والتسويق تستند إلى رؤية المركز الرئيسى للشركة بدلا من قيامها على فكرة السوق المحلية.

هذه هى بعض الأمثلة المعتادة التى يمكن سردها، والتى يمكن تجنبها أيضا، والمغزى فيما ذكرناه، أن القائد الذى لديه فريق عمل يعمل فى بلدان أخرى يجب أن يعى جيدًا مدى الحساسية للاختلاف الثقافى، وأن يعتمد على معرفة التفاصيل والاهتمام بها.

سلوكيات القائد الفعال

– ضع فى اعتبارك أنه بغض النظر عن كيف يبدو العالم من مكتبك، فإن نقطة التركيز هى التى تختارها أنت وأن العالم يختلف كثيرا من موقع لآخر.

– تأكد من أن جميع مدراء مرؤوسيك فى الخارج، وأن عدم الرضا عن الشروط الموضوعة يؤدى إلى تعظيمها عن بعد، وبالتالى تأكل الأداء.

– كن على علم أنه عندما يتعلق الأمر بإدارة مواقع فى الخارج، فإن الأداء فى حد ذاته يتحدث بصوت أعلى من الكلمات، لذلك عليك أن تكون واضحًا، وأن ينظر إليك على أنك على علم بالأماكن المختلفة والثقافات.

الجزء الرابع

قيادة مؤسستك

بوصفك قائدًا من الجائز أن يتجاوز فريق عملك الزملاء الذين تحت قيادتك مباشرةً، فقد يصل مجال مسؤولياتك إلى فرق عملهم الفرعية بل قد يمتد إلى كل فرد من الأفراد من الذين ليسوا تحت قيادتك أيضًا، حتى إننا قد نصل فى النهاية إلى فريق عمل يصل عدد أفراده إلى العشرات وربما المئات، لذا يجب أن تعى دائما أثناء تحديدك لأهداف عملك وإستراتيجياته، بل وحتى فى اختيارك لكلماتك وتوجيهاتك، أنك تخاطب وتوجه فريق عمل ضخم، عدده أكبر بكثير من عدد الزملاء الذين هم يتبعونك مباشرةً، كما يجب عليك العمل على تحديد حلول عملية وطرائق للتواصل بين هذا الفريق الضخم المتباعد الذى لا ترى معظم أفراد، هذه الحلول والطرائق يجب أن يكون القصد منها:

– تدعيم الأهداف، والغايات، وإستراتيجيات العمل.

– غرس منهجك فى إدارة العمل والطريقة التى ترى أن العمل لا يستقيم دونها داخل المؤسسة.

– تغيير ثقافة المؤسسة إلى الطريقة الأنسب فى رأيك.

– تحدى المعوقات العتيقة التى قد تعوق أداء المؤسسة وخططها المستقبلية.

– الارتقاء بأداء العمل.

– التماس معلومات مرتدة صريحة وواضحة عن أداء العمل وثقافته.

مما سبق يتضح معنى أن القيادة تبدو مرادفا لكلمة الأداء، فهذا صحيح وكما أقول فى موضع آخر: إن الأمر لا يتعلق بالتمثيل أو الزيف ولكن الأمر يأتى بوضع نفسك فى مكان يراك فيه الآخرون ويسمعونك. وهذا يتطلب كثيرًا من الجهد، والالتزام، والإصرار والصبر والجلد، فالفوز بالقلوب والعقول أو حتى تغييرها لا يتأتى بسهولة، ويجب أن تقتنص نجاحك.

توجد دائمًا حاجة ملحة داخل بيئة العمل المتزايدة والمتقلبة باستمرار إلى قائد قادر على الأداء بمهارة، فالقيادة ليست غاية فى حد ذاتها، ولكنها هى التركيز المستمر على التنشيط وتعظيم الاستفادة من تمايز المؤسسة فى رأس مالها البشرى، وفى السياق نفسه، نجد أن القائد لا يجلس على قمة التسلسل الهرمى كما كان قديمًا، ولكنه الآن وعلى العكس يجلس أسفل مصفوفة الموهوبين والمتميزين بمؤسسته. ويتمثل التحدى الأكبر بالنسبة إليك فى ظهور تأثيرك الإيجابى على فريق العمل فى سبيل إطلاق طاقاتهم، فقيادتك تظهر أحيانا وبشكل متناقض فى مرحلة السير على خطى أفكار كآرائك الخاصة.

المصداقية تأتى نتيجة التكرار

يجب على القادة المؤثرين أن يراهم الآخرون ويسمعوهم، وحتى تصل رسائلهم يجب أن يكرروها دائمًا وبلا انقطاع.

معدل التكرار – ثابتة

المشاركون الرئيسيون – جميع الموظفين والشركاء

تصنيف القيادة: القيادة السادسة

الهدف:

القادة هم أدوات إنجاز العمل – فهم يريدون أن ينجزوه ويراهم الآخرون وهم ينجزونه، لذلك يجب أن تدرك أنك تحتاج إلى الدعم من جميع أفراد العمل، وخاصة أثناء مواجهة المواقف الصعبة وخلال تقرير مسار العمل. يجب أن يستوعب العاملون إلى أين تسير بهم ولماذا وكيف؟ كما يجب أن تدرك أن هذا الاتجاه والغرض منه هما رسالتان يجب أن يصلا إلى كل فرد من أفراد فريق العمل يوميًا بجانب رسائل العمل نفسها. كما يجب أن تكون واقعيًا وعلى قناعة تامة أن كل فرد من أفراد الفريق يأتى وفى داخله افتراضاته وأحكامه المسبقة على الأشياء والتى غالبا ما تكون متأصلة وعميقة داخله.

لذا يجب عليك حتى تكون قائدا فعالا وأن تثق فى أن الوسيلة الأساسية لتحقق طموحك الذى من أجله تسعى لكسب عقول أفراد العمل وقلوبهم؛ هى التكرار، فالاستمرار فى تدعيم الأفكار بالتكرار يخدم غرضين:

– إثارة الانتباه والمشاركة الفكرية – فرسالتك قد سمعت تمامًا.

- الفوز بالمصداقية - فمن خلال تكرار الاستماع إليك فى هذا الخصوص، يتم اتخاذ كلامك على محمل الجد.

بوصفك قائدًا يجب أن تتجاوز كل التوقعات لتوصيل رسالتك الرئيسية، فأنت لن تبدأ فعليًا فى التواصل مع الآخرين، إلا إذا شعرت بأنك قد قدمت الكثير فى سبيل الوصول إلى هذا التواصل.

السياق:

القائد الفعال هو من يحتل مكانة فى وجدان فريق عمله، فإن كل حركة لك يدقق فيها الآخرون. فكلماتك يجب أن تكون، فى حد ذاتها، عملة صعبة تضبط بواسطتها مسار العمل بمؤسستك، بداية من طريقة التعامل مع الزملاء والموظفين، ووصولا إلى تحديد مبادئ العمل الأساسية فى المؤسسة. مع الوضع فى الاعتبار أن القائد الفعال هو من يتصرف بشكل طبيعى غير زائف، وهو من يجيد تعلم اختيار كلماته بدقة وعناية ويظهر تأثيرها على الآخرين بشكل طبيعى. مع ملاحظة أن الأهم ليس هو كم ما يقال ولكن ما تقوله فعلا، كما أن ما تقوله يجب أن يكون هادفًا فى حد ذاته لأنه:

- يدعم الرؤية والإستراتيجية.
- واضح ولا يحتاج تفسيرًا.
- متسق مع نفسه ولا لبس فيه.
- عملى وقابل للتنفيذ.

جميع هذه السمات السابقة يجب تدعيمها بالميزة الأساسية للتكرار، أو بمعنى آخر أن تعمل دائمًا على ايصال الرسالة نفسها للآخرين حتى تحصل على التأثير نفسه، وبهذه الطريقة يتكون لفريقك بوصلة عمل واضحة الاتجاه، ومحل ثقة، ويعتمد عليها الفريق.

التحدى:

إن طبيعة أى عمل من الأعمال (مهما يكن حجمه) تقتضى أن تعدل القيادة عن مسارها، فلا يمكنك أن تفترض أنك تملك المبررات والأسباب التى ستسمح لك دائمًا ولفترات طويلة بتدعيم وتأكيد رسائلك التى تتواصل بها مع الآخرين، كما يجب أن تعى دائمًا أن فريق عملك من الممكن أن يكون فى أذهانهم صورًا ساخرة عن «رؤية» القائد. وذلك لأنهم قد يكونون قد تعاملوا مع قادة أو رسائل ضعيفة وزائفة مع الآخرين .

فتعديل المسار والتشكيك هما التحديان الأساسيان للقائد، هل تملك الوقت للمحافظة على ثبات رسائلك ومواقفك التى تغلب بها على الطبيعة البشرية بالتشكك فى الأمور؟

سوف تدرك أنك فى سبيل بناء مصداقيتك وحمايتها، سوف تواجه أنواعًا فريدة من التناقضات من بين عدة أشياء أخرى.

الإرث: الوضع الذى «أرساه من كان قبلك، وخاصة تأثير هذا الوضع على مدى استعداد فريقك لتبنى رؤيتك.

الوقت: الحاجة إلى إجراء تغييرات سريعة داخل بيئة عمل متقلبة.

الأسلوب: قدرتك على سرعة التواصل بشكل مؤثر وفعال.

الرؤية: استعدادك لجعل الآخرين يشاركونك إدراكك للأشياء وفهمك لها برؤيتك المستقبلية.

قدرة الاحتمال: قدرتك على التواصل بلا انقطاع مع الآخرين دون فقدان حماسك.

التغير: قدرتك على مواجهة التغيير بجانب تواصلك باستمرار مع الآخرين.

إن تأثير الشخصية والظروف يمكن أن يدفعك إلى الحذر بشأن التزاماتك، إلا أن أفضل القادة هم من يمارسون الحذر مع الشجاعة.

النجاح:

«التمسك بالقول» هو الأساس؛ فيجب أن يكون لديك ثقة كاملة بالنفس تنعكس دائمًا على ما تفعله أو تقوله، فدورك ليس مقصورا فقط على تبنى رؤية واضحة أو إستراتيجية أو وضع أهداف، ولكن عليك أن تعبر عن ذلك أيضًا، فالأمر ليس أن تكون قائدًا وإنما أن تتصرف أيضا بوصفك قائدًا.

هذا يعنى أن عليك استغلال أية فرصة لتعيد تكرار رسائلك الأساسية وتأكيدها.

– فالخطط السنوية يجب أن تشتمل على إعادة صيانة للإستراتيجية الأساسية والرؤية والأهداف.

– المواقع الإلكترونية والإنترنت وبرامج المؤسسة يجب أن تنشر الرسائل الأساسية لجمهور أكبر من المهتمين والشركاء.

– أية اجتماعات إدارية أو اجتماع لفريق العمل، يجب أن تكون بمثابة منبرًا لتكرار رسائلك.

– المذكرات والإعلانات المرسلة إلى فريق العمل تربط الأهداف الرئيسية بالتطورات المعلنة والتغييرات.

– اللقاءات الفردية تربط بين أهداف التطوير وأهداف أخرى أوسع وأعم.

– الأحداث الخارجية (مثل المؤتمرات، الخطابات العامة) والأحداث الإعلامية (مثل المقابلات، المقالات) تساهم جميعها فى تدعيم عام لأهداف المؤسسة ورسائلها.

عليك فى الوقاع أن تعيش داخل رؤيتك، وإستراتيجيتك وأهدافك التى وضعتها لمؤسستك ، حتى يمكنك أن تجسدها فى شخصك، وهذه هى الشخصية القيادية الفعالة، الشخصية التى تجيد استخدام المهارات الفردية المتمثلة فى القدرة على الإقناع، والقيادة، ولديها الزعامة، لجذب الآخرين للالتفاف حول رؤيتها المستقبلية. فأنت وحدك من يقوم بهذا الأمر، مع أن نلك إلى حد ما يحمل بعض المخاطرة، فقوة الشخصية فى واقع الأمر هى التى تقود الآخرين من خلال الاقتداء بك.

مقاييس نجاح القادة

– الإشارة إلى الرؤية، والإستراتيجية والأهداف جميعًا فى الخطط الإستراتيجية ومقابلات فريق العمل واللقاءات الفردية.

– يجب أن تشير إلى الرؤية والإستراتيجية والأهداف مرة واحدة على الأقل يوميًا.

– أن تسمع هذه الكلمات، الرؤية والإستراتيجية والأهداف من فريق العمل أنفسهم دون أن تطلب أنت منهم ذلك – فهذه دلالة على مدى اقتناعهم وانغماسهم فى الأمر .

المعوقات

إن حدوث ارتباك فى تواصل القائد مع أفراد فريقه يمثل الخطورة الأكبر – فإذا كانت إدارة العمل تدعمها رؤية واضحة وإستراتيجية فمن السهل أيضا أن تفقد قيمتها إذا لم يفهمها كل فرد وهناك ثلاث مخاطر رئيسية لذلك هى:

– **رسائل ضعيفة** : فنقص التعزيز المستمر للرسائل يجعل منها رسائل غير مهمة وغير متمايزة ، كما أن المتلقى سوف يصعب عليه تميز ما هو مهم وخاص.

– **رسائل كثيرة جدًا**: بغض النظر عن تكرارها وتعزيزها فإرسال العديد من الرسائل يربك متلقى الرسالة لعدم وضوح التركيز وتحديد الأولويات.

– **تغيير الرسائل** : عملية تغيير الرسائل الأساسية، ينتج عنها تعود الأفراد المتلقين على تجاهل ما يصدر من رسائل مستقبلا، ذلك بسبب عدم ثقتهم فى جوهر الرسائل.

– وتجنب هذه العثرات يأتى بأن يكون القائد واثقًا من الرسائل الأساسية التى يرغب فى نقلها للآخرين، وأن يستمر فى التواصل معهم بإصرار ودأب، بل وأن يشعر أن تواصله يزيد عن الحد.

سلوكيات القائد الفعال

– تذكر دائما أنك الممثل الشخصى للرؤية والإستراتيجية والأهداف التى خلقتها أو دعمتها، وأن سلوكك يدعم ذلك.

– تذكر أيضا أنك تجسيد لقيمك، فالطريقة التى تتصرف وتتحدث بها أبلغ بكثير من أية ملاحظات مكتوبة عن قيمك.

– انقل رؤيتك وإستراتيجيتك وأهدافك بالتدريج من خلال الرسائل الأساسية، وذلك لتدعيمها خلال حياتك العملية.

– عليك أن تتفهم ضرورة استغلالك لكل فرصة لكى تنقل رسائلك الأساسية، حتى أنك نفسك قد تشعر أنك تقوم بذلك كثيرًا، فإذا لم تشعر بذلك، فأنت بالتأكيد لا تتواصل مع الآخرين بما يكفى.

– اعلم أنك ربما لا تملك الكثير من الوقت، لذا تواصل دائما وبوضوح من أول يوم لك فى العمل، حتى إذا كنت تهدف فى البداية إلى ايصال قيمك وإرساء الدعائم لحديث أكثر تحديدًا فيما بعد.

مقاومة التغيير

« إننا دائمًا، نفعل الأمور على هذا النحو» مثال لجملة تذكر دائما لمقاومة أى تغيير - يجب عليك أن تكون حساسًا لمثل هذه الإشارات وأن تعلن أنك لا تقبلها.

معدل التكرار - التعزيز المستمر

المشاركون الرئيسيون - كل شخص تقابله

تصنيف القيادة: *****

الهدف

لا شيء يجب أن يزعجك عند سماعه أكثر من الجمل التالية :

- هذه هى الطريقة التى نفعل بها الأشياء هنا.
- هذه هى الطريقة التى نجحت مع العملاء الآخرين.
- إننا، دائما، نفعل الأمور على هذا النحو.

عند سماعك لأى من هذه الجمل، عليك أن تظهر غضبك، وسواء كنت منصفًا أم لا - فعليك أن تقتنع تمامًا أن مثل هذه الجمل لا تصدر إلا من أشخاص لا يرغبون فى حدوث أى تغيير. وكلما انخرطت فى العمل بمؤسستك، أدركت تماما مدى مقاومة الآخرين للتغيير، مهما تكن طريقة تعبيرهم عن ذلك.

السياق :

إذا كان دورك هو الإجبار على التغيير، وكان دور فريقك هو قبول حتمية التغيير، فإن ذلك سوف يثير بعض الاشتباكات بين الانفتاح والدفاع، وعند سماعك لجمل مثل «إننا دائما نفعل الأمور على هذا النحو هنا» فإن ما تشهده فعليًا هو :

- مقاومة، لأن التغيير صعب؛ فالمدافعون عن مصالحهم الشخصية يخشون من تقويض مصداقيتهم، والراضون بالوضع الحالى حيث يفتقدون حافز التغيير.

- الخوف من تغير الأدوار، واحتمالية فقدان فرصة العمل.

تكون ردود الأفعال هذه عادة متأصلة بعمق، خاصة فيمن يعانون الحساسية الزائدة وتعاملك معها يتطلب منك الإقناع والصمود أمام التحديات والمعوقات المتكررة، كما يجب عليك أن تركز فى أهدافك بعيدة المدى أكثر من التركيز فى فترات الصعود، والهبوط التى ستحدث لك حتمًا مع التغيير.

التحدى

ينبغى دائمًا أن تكون جاهزًا للوضع الراهن لتتخذ أى إجراء، حتى وإن تسببت أنت فى هذا الوضع، لذا يجب عليك أن تتحمل سماع الرافضين لطلبك بالتغيير، كما ينبغى أن تصر دائمًا على التغيير فى بيئة العمل لأن النجاح يعتمد على التحسين المستمر.

عند سماعك لجمل صريحة أو ضمنية تقول «لا نفهم لماذا تريد أن تفعل الأمر بشكل مختلف» فعليك أن تناقش حاجة مثل هذه الجمل العمياء إلى التغيير، ويجب أن تركز على قولك.

- المسؤولية تقع، دائما، على القائد فى طلب التغيير، وعلى مرؤوسيه أن يتجاوبوا بوضوح.

- أن تركز على أن سير الأمور بنجاح خلال الفترة السابقة ليس مبررًا حتميًا على رفض التغيير.

- أن تعمل على وضع إجراءات عمل جديدة ومراحلها تتفق مع التغيير الذى تريده، أفضل من أن تقوم بتكييف مراحل العمل الحالية لتتفق مع هذا التغيير.

لا يوجد قائد يريد أن يتجاهل وجهة نظر الآخرين، أو يبدو صلبًا وصعب التعامل معه، وبالمثل لا يوجد قائد يعمل على تجنب مواجهة التحديات الشرعية فى حجج الآخرين، ولكنك عندما تكون ثابتًا على ما تود القيام به، فلابد أن تكون عازما على المقاومة من خلال اقتناعك التام بالنجاح.

النجاح

كيف يمكن للقادة أن يَتَحَدوا مقاومة الآخرين للتغيير بنجاح، وفى الوقت نفسه، أن يتأكدوا من أن الآخرين أنفسهم لم يتحولوا إلى المشكلة فى حد ذاتها؟

أولا: أنت تتنافس مع فريقك؛ لذلك يجب أن تكون على قناعة تامة بل ويجب أن يسمعك أفراد فريقك وأنت تذكر لهم أنه بغض النظر عن نجاح الفريق، وعن نسبة نجاح المؤسسة فى سوق العمل وعن مدى شعور فريق العمل بأنه مستوعب لسوق العمل، ومتغيراته وبنائه، إلا أنه يجب أن يعيد تقييم موقعه التنافسى. ففريق العمل ينبغى أن يكون واعيا لـ:

- **الرضا الذاتى** : فالنجاح قد يولد هذه الآفة الخطيرة.

- **الوضع الراهن** : الاعتماد عليه كلية يكشف عن عدم فهم لطبيعة كون العمل رحلة مستمرة.

- **التغيير مستمر** : فالتغيير ليس أمرًا تقوم به فى كثير من الأحيان، إنه طريقة حياة مؤسسية.

كما يجب على فريق العمل أن يعى أن هذه العوامل تنطبق عليهم وبالمثل على منافسيهم.

ثانيا: أنت تتنافس مع نفسك، فبناء عمل أو فريق عمل عملية شاقة ومرهقة، وإن كانت مثيرة. ففى طريقك أنت تتعرض للمخاطر، وتواجه العقبات، وتبرم الصفقات، لتبنى فريق عملك. وهى عملية متقلبة عاطفيا، حيث تشكل تحديا لقدرتك على التحمل باستمرار، وتحدى معتقداتك الشخصية وإرادة السلطة لديك. إن البقاء على الوضع الراهن هو ملاذ آمن فى حد ذاته وأمر جذاب، ولكن إدراكك هذا الوضع يجب أن يظل العامل الأساسى للبعد عن المقولات التى تشبه «أننا دائما نفعل الأمر بهذه الطريقة». فأنت بوصفك قائدًا مؤثرًا، تفضل المخاطرة عن إيثار السلامة، والتغيير عن الحفاظ على الوضع الراهن، ومع ما فى ذلك من صعوبة فإنها تعنى:

- **الخروج** : لا تتوقف عن مقابلة اللاعبين فى أماكنهم لتكتشف اتجاهات ناشئة جديدة.

- **التراجع قليلا** : تقوم به بشكل منتظم لتقييم مدى ملاءمة إستراتيجية مؤسستك لاحتياجات السوق.

- **إدارة التقييم** : يجب أن تقوم بعملية التقييم باستمرار لفعالية هيكلك الإدارى.

- **التحدى** : فأنت دائما فى صراع لتلبية احتياجات العملاء، ويتطلب ذلك منك الاطلاع الدائم على شكواهم، مع الوضع فى الاعتبار ضرورة التفاعل مع جميع العاملين فى المؤسسة للتعرف على جوانب القصور.

- **الإنصات** : أنت تنصت لما يقوله زملاؤك لتجمع الدليل على مدى إيمانهم بأقوال من أمثال « إننا دائمًا ما نقوم بعمل الشىء على هذا النحو».

- **الاستثمار** : أنت تستثمر وقتك بالإنصات لعملائك لتعرف ما يقولونه عن أداء مؤسستك ، ولتتأكد من أن عملية التطوير تتوافق ورؤى العملاء.

- **التنشيط** : فأنت تواجه الواقع، الذى قد يكون صعبًا أحيانًا، والذى يتمثل فى أن فريقك المقرب نفسه، سوف يحتاج مثلك إلى تنشيط باستمرار عن طريق أفكار مبتكرة وتوجهات جديدة.

فضلاً عما سبق، عليك أن تظهر وعيك بقبول الانفتاح على التغيير، وأن إيمانك بالتغيير المستمر لا يعد انعكاسًا للفشل، ولكنه ببساطة مسؤوليتك.

مقاييس نجاح القادة

- كم عدد المرات التى كان عليك فيها تحدى العبارات الرافضة للتغيير؟

- كم هى عدد المرات التى احتجتها للتأكيد على أهمية برامجك للتغيير، ردًا على رافضيه؟

– إلى أى مدى نالت قراراتك رضا استقصاءات العملاء؟

المعوقات

يجب الحذر من الاندفاع الزائد نحو التطوير حتى لا يصبح التغيير فى حد ذاته مشكلة، لذا عليك أن تحذر من التالى:

– القائد الذى يفرط فى انتقاد الماضى: وصف «الماضى» ككل بأنه هو المشكلة، بدلا من تحديد نقاط معينة منه، فإن هذا قد يعكس ضمنا أن جميع الأفكار والخبرات السابقة ليست ذات قيمة، ولذلك فمن الممكن أن يتسبب ذلك فى قمع معارف ورؤى على درجة كبيرة من الأهمية أو التضحية بها.

– القائد الذى يفرط فى انتقاد أحد العاملين المشاركين فى الماضى، فمن الممكن أن يقلل ذلك من قيمة خبراتهم، ويقوض حماسهم لمساندة أى تغيير، وهو تمامًا عكس ما تصبو إليه.

– ردود الأفعال المتسرعة تجاه الوضع الراهن، فقد تكون ردود أفعالك لأوجه القصور التى تكتشفها مريحة لك، ولكن عليك دائما أن تتعرف على الأسباب التى وصلت بالأمور إلى هذا الحد، فالفشل، فى فهم التعقيدات الخفية التى أدت إلى ذلك قد يقوض من عملية التغيير.

– الإصرار الزائد على التغيير يجب أن يتوازن مع التعليق بثناء على أداء، وثقافة المؤسسة: فإذا كنت منحازًا تجاه إلقاء اللوم المستمر على الأخطاء، فإن حجم احترامك باعتبارك قائدًا داخل فريقك يتآكل، ففريق العمل يقبل دائما بتحديات العمل، بل يقبل ببعض الانتقادات، فقط، إذا كانت متوازية مع ثناء مستحق.

سلوكيات القائد الفعال

– منذ أول أيامك باعتبارك قائدًا، شدد على أهمية التغيير، وكن متواضعًا، واعترف بالأمر حينما تقوم بعملية تغيير لنفسك.

– تحدث عن التغيير بإيجابية، وضمنه فى ثقافة المؤسسة كقاعدة، وليس كأمر عارض.

– كن شجاعًا، وقف باستمرار بعيدًا عن العمل الذى قد تكون استثمرت فيه بعاطفتك، واسأل نفسك، ماذا ستكون رؤيتك إذا كنت جديدا عليه؟

– التمس دائما آراء العملاء، واعمل على إيجاد طرق تبين أن المعلومات المرتدة قد وضعت فى الاعتبار، وتحولت إلى إجراءات عملية.

– إذا سمعت من أحد أعضاء فريقك جملة مثل «إننا نقوم بالأمر دائما على هذا النحو»، كن واضحًا بأن هذه الطريقة فى العمل غير مقبولة على الإطلاق.

المنهج : عمل الأشياء الصحيحة فى الوقت المناسب

تتم إدارة الأعمال الناجحة أثناء كل خطوة من خطواتها؛ فالقائد الفعال يعلم جيدًا أن المنهج ما هو إلا امتلاك مفتاح وضع الأمور فى نصابها الصحيح فى الوقت المناسب.

معدل التكرار – جزء لا يتجزأ من عمليات مستمرة

المشاركون الرئيسيون – جميع العاملين

تصنيف القيادة: *****

الهدف

إن كلمة «منهج» تصف تسلسل أحداث مخطط لها تحت ظرف معين، ومجرد اقتراح هذا الأمر قد يقلل من حماس العديد من القادة، لأنها تنطوى على الاهتمام بالتفاصيل المخطط لها والبناءة، الأمر الذى قد يبدو معاكسًا تمامًا لبريق القيادة وإثارتها، وقد يعتقد البعض أن المنهج المفصل يتبع مجالات هندسية أو صناعية معقدة التكنولوجيا.

ولكن تأمل خمسة تحديات، تبدو جميعها غير مترابطة تمامًا، ولكنها تتطلب نتائج محددة، لها جدول زمنى وخطط:

– توفير عمالة زائدة بما يتسق مع تشريعات سوق العمل.

– إطلاق منتج رئيسى جديد فى الوقت المناسب، وطبقًا للميزانية.

– تسليم المبيعات المستهدفة ربع سنويًا.

– الرد على شكاوى العملاء حول سوء الخدمة والاعتذار أو التعويض المناسب.

– نقل العاملين من مكتب إلى آخر فى الوقت المناسب وطبقًا للميزانية.

تشمل كل هذه الأمثلة مجموعات مختلفة من الموظفين (بالترتيب: شؤون العاملين، تطوير المنتج، المبيعات، خدمة العملاء والمرافق) ، ومع ذلك، يجب أن يحدد لها المواعيد النهائية لإنجاز العمل مع مراعاة التكلفة، وسوف ينجحون فى ذلك، إذا كانت لهم رؤية واضحة لما هو مطلوب ومتى، ومن هم القائمون عليه.

إن هدفك من جميع العاملين أن تتأكد من أنهم يفهمون جيدًا أن تحقيق الأهداف، سواء بالنسبة إلى مشروع واحد أو المشاريع القائمة سوف يتم عند تخطيط المهام داخل عملية البناء.

السياق

جميع الأعمال لها الهدف نفسه، وهو تحصيل أعلى عائد بأقل تكلفة. وهذا يتحقق من خلال بعض الخطوات الرئيسية:

- معرفة فرص سوق العمل.

- خلق المنتجات والخدمات وتسليمها، بالإضافة إلى خدمات ما بعد البيع والدعم.

إن إدارة التطوير، والبيع ، والدعم، تتطلب الاهتمام بتخصيص الموارد، أى ببساطة الإجابة عن أسئلة أين ومتى تستثمر بحكمة؟ وكيف تحصل على مستوى أمثل من المبيعات وهوامش الربح؟ ومع ذلك، فإن هذا الانهماك فى الميزانية، أحيانا يركز كثيرا على ما تم إنفاقه أكثر من التركيز على كيفية إنفاقه، فمحاولة تقليل الإنفاق، مثلا: يتم التركيز فيها غالبا على برامج خفض تكاليف الموارد أو خفض عدد الموظفين وليس على أسباب تكبد الخسائر.

على أية مؤسسة، أو وحدة عمل أن تعرف أى الإجراءات التى تم اتخاذها، وتسببت فى تكبد الخسائر، ويجب أن ترى ذلك فى أعين عملائها (سواء المحليين، أو فى الخارج)، وأن تسأل عن مدى رضائهم عن الخدمة المقدمة لهم. كما يجب أيضا أن تسأل نفسها عن مدى تكلفة علاج حالات الفشل فى الماضى، والقرارات السيئة أو الخطط الخاطئة.

يجب أن يكون مواجهة تكبد تكاليف تدفعها المؤسسة لعلاج الفشل، وهو ما يطلق عليه أحيانا «تكلفة الجودة»، من أولوياتك، وهذا يشمل :

– ضياع مبيعات بسبب منتج غير مناسب، أو ضعف معدلات البيع.

– الإفراط فى تكبد التكاليف بسبب الارتباك، أو ازدواجية أساليب العمل.

– لتكاليف التى يتم إنفاقها لمعالجة أخطاء ما بعد البيع، والشكاوى.

يجب ألا تتقبل فكرة أن التكاليف اليومية هى التكلفة المنطقية لعملك أو لوظيفتك، بل يجب أن تعمل على تحفيز فريقك ليقيموا منهج العمل – تنظيم خطواتهم وأفعالهم– حتى يحققوا ما يطلق عليه العمل الصحيح من أول مرة بين جميع الفرق.

التحدى

هناك نوعان من ردود الفعل السلبية لمفهوم منهج العمل، الأول عاطفى، فاتباع منهج عمل، يبدو عملية مملة، والانتباه الزائد إلى التفاصيل يبدو أيضا مملاً وبيروقراطيا، بل الأسوأ من ذلك، أن الأمر قد يدفع إلى التفكير بعقلية اللعب بحذر، وهى العقلية التى لا تشجع على المبادرة والمخاطرة. ويمثل عدم الاكتراث بالسير على منهج عمل موحد، ملاذا آمنا وسريعا أيضا، كما أن عدم تقدير العواقب جيدًا غالبا ما يؤدى إلى التفكير بمنطق من المنتظر حدوث الأمر مستقبلا، ومع ذلك، يمكن أن تكون الاستجابة إلى تحديات عدم وجود منهج موحد للعمل مثيرة، فبعض الموظفين يرون أن التصرف السريع لحل موقف صعب أكثر تحفيزًا من الانخراط فى التخطيط التفصيلى لتجنب موقف صعب منذ البداية.

– التحدى الثانى لمفهوم منهج العمل هو تحدٍّ تنظيمى ثقافى، وهو يؤثر على المؤسسة من خلال ثلاثة محاور واضحة:

– البدء فى عمل جديد، فتدشين منهج للعمل فى هذا الوقت قد يبدو رفاهية بين هرج ومرج، واستقرار، وتذبذب مسار العمل.

– نمو كيان العمل، فالعمل الذى ينمو سريعًا. من الممكن أن يواجه صعوبة فى احتفاظه بمنهج مطابق باستمرار لمتطلبات عملائه، كما يجد صعوبة فى التوفيق بين الاستمرار فى النمو، والتقييم المستمر للأداء فى نفس الوقت.

– العمل القائم بذاته، فبالنسبة إلى الأعمال القائمة قد تكون المعضلة فى كونها تسيير على منهج عمل خاطئ قد يتحول إلى عائق فى وجه النجاح.

ويعتبر دورك بوصفك قائدًا هو أن تتفهم، وتوضح أهمية وجود منهج للعمل بغض النظر عن المرحلة التى توجد فيها مؤسستك أو فريقك. وأن توضح القيمة العظمى لوجود منهج للعمل. كما أن التحدى الأكبر لك هو أن تعرض كيف أن منهج العمل لا يقوض حرية الإبداع والتفكير، بل على العكس فإنه منهج العمل هو نفسه مجالا لحرية الإبداع والتفكير.

النجاح

فى حالة النجاح فى تفهم أهمية منهج العمل مبدئيًا، لفريق العمل أن:

– يسأل هل منهج العمل له صلة بنشاط معين أم لا؟

– تضمين منهج العمل فى أى نشاط بدلا من رؤيته كإضافة منفصلة، واختيارية.

– تعريف، وتسجيل منهج العمل لنشاط ما، وتحديد مسؤولياته.

– جعل الخطوات العملية لمنهج العمل تسير بشكل تلقائى كلما كان ذلك ممكنًا، ومقبولاً لأصحاب المصلحة.

– توسيع نطاق منهج العمل ليشمل الموردين والعملاء.

– مراجعة منهج العمل من قبل أصحاب المصالح قبل تنفيذه عمليًا، إذا كان جديدًا.

– إعادة تصميم منهج العمل فى ضوء المعلومات المرتدة.

– العمل على إيجاد مؤشرات أداء رئيسية لقياس منهج العمل.

– تدريب الموظفين كلما اقتضى الأمر على الالتزام بمنهج العمل.

– لتدعيم أهمية منهج العمل، يجب أن تعلن أنه مهم لجميع الموظفين، ويجب أن تدعم هذه الرسالة باستمرار من خلال الأفعال والمراجعات، وعليه فرسائلك الأساسية يجب أن تكون:

– الاستخدام، والدفاع عن كلمة «منهج العمل» على الملأ- لا تخجل مما يمكن النظر إليه على أنه أمر ممل أو كلمات تقنية.

– أن تطلب انتباه فريق عملك لمنهج العمل، تحدث عنه خلال مقابلات فريق العمل فى سياق الحديث عن الأداء العام.

– طلب مراجعة جميع مناهج العمل الرئيسية وبشكل دائم، وكيف تترابط فى منهج العمل الموحد.

– أن تراقب مدى قصور منهج العمل وتتعرف من خلال التقارير الرسمية، أين تظهر أوجه القصور وكيف يمكن التعامل معها؟

– ألا تتسامح فى أى فشل، وتطلب وجود ثقافة تطوير مستمر، والتحصيل المتدنى أمر غير مقبول.

– أن تقيس تكلفة الفشل، فالفشل يجب ألا يتم التعامل معه ببساطة مثل الأخطاء العارضة التى يمكن تصحيحها وإعادة تصميمها، وتأكد من وجود مقياس للفشل وتكلفته.

– إن الاهتمام الناجز بمنهج العمل يتطلب استثمارا هائلا للوقت، تأكدًا أيضًا على أن فريق عملك يوجد به أعضاء يمكنهم فهم منهج العمل وتوضيحه ومتابعته، كما يمكن استيعاب أن النجاح بالنسبة لهم مثل شريان الحياة.

مقاييس نجاح القادة

– يملك كل فريق وثائق عمل لمجموعة الأنشطة المتفق عليها.

– يملك كل فريق آلية للحصول على التغذية المرتجعة وعمليات مستمرة لتطوير منهج عملهم.

– العمليات ذات الصلة معتمدة بشهادة خارجية كالأيزو.

وكل مجموعة من مناهج العمل لها شهاداتها الدولية مثل (BSI,ISO).

المعوقات

يمكن أن تقوض أهمية منهج العمل من خلال نظرتين متعاكستين.

– **منهج العمل ومدى الرضا عنه** – إنه لأمر مغرٍ للقادة افتراضهم أنه بمجرد وضع منهج العمل فى مكانه، فيمكنهم أن يكتفوا بالجلوس ومراقبته وهو يعمل ومع ذلك، فإن منهج العمل لم ينته بعد، فليس له نقطة نهاية، فبقدر حاجته المستمرة والدائمة لضرورة الانتباه للتفاصيل، بقدر حاجته إلى الانتباه للمراجعات والتجديد، ويجب أن تتوقع ضرورة تركيزك المستمر على تغيير منهج العمل بقدر اهتمامك بتطبيقه حتى تحافظ على القوة الدافعة للتطور المستمر؛ فالبديل هو أن يتحول منهج العمل إلى نقطة ضعف للمنظومة.

– **المنهج والضمور**: دون وجود تفسير دقيق، فإن أهمية منهج العمل قد ينظر إليها كأولوية التخطيط لتفادى الخطر. فمع رغبتك فى القيام بعمل الأشياء الصحيحة، قد يفقد عملك تركيزك المستمر وبشكل محدد أكثر قد تتم التضحية بشعلة الإبداع والتميز. وبالتالى فيجب عليك أن تتأكد من أنه لا يوجد أحد يؤمن أن منهج العمل هو بديل للأفكار، ولكنه فى كثير من الأحيان يمثل دعما لفاعلية تحقيقها.

القيادة فى حقيقة الأمر تحول تكرار اختلال التوازن فى نقاط العمل نفسها، فالنهج المتبع فى منهج العمل يحتاج إلى دقة، وتحقيق الانتباه إلى التدقيق، فى الوقت نفسه للحفاظ على الإبداع.

سلوكيات القائد الفعال

– تحدث عن منهج العمل باستمرار، ولا تتهرب من موضوع يحتمل أن يكون مملاً بالنسبة إلى الآخرين.

- اجعل من منهج العمل أمرا تجاريًا. اربط بينه وبين المبيعات، والأرباح حتى لا يراه الآخرون على أنه نهاية الأمر.

- تحدث لفريق عملك بشكل جماعى عن منهج العمل وبالمثل لكل مرؤوسيك، ولا تسمح بأن يكون «منهج العمل» مقصورًا على وظيفة معينة أو ملزما لها دون غيرها.

- اشترك مباشرة فى مراجعات منهج العمل، وتطلع إلى معرفة أوجه قصوره.

- اختبر مناهج العمل بنفسك كلما أمكنك ذلك، وشاهدهم من وجهة نظر العميل.

- احتفل بأبطال منهج العمل الذين عادة ما يكونون أبطالاً مجهولين.

عقد اجتماعات مع المساعدين

تلعب اجتماعات فريق العمل دورًا كبيرًا فى تعظيم قدرتك على التواصل معهم وتدعيم رسائلك الرئيسية.

معدل التكرار – شهريًا لفريقك المباشر

المشاركون الرئيسيون – جميع العاملين المسؤولين منك

تصنيف القيادة: *

الهدف

إن التفاعل الشخصى فى لقاءاتك الفردية جزء حيوى فى طريقة إدارتك لفريقك – فقدرتك على التواصل، والإنصات وأن تشاهد وأنت تتعلم على المستوى الشخصى، كلها أشياء تميز القائد الذى يدرك قيمة كل عضو من أعضاء فريقه على حدة، وبالمثل، فأنت تحتاج إلى أن تدير فريقك باعتباره وحدة واحدة، ويعكس ذلك مدى اختلاف ديناميكية القائد فى التحدث إلى مجموعات كبيرة محتملة من الأفراد، فى مختلف الظروف سواء على الملأ أو فى اجتماعات شبه عامة. وهذا يتطلب مهارات مختلفة، وإعدادًا مختلفًا وانتباهًا دقيقًا للتفاصيل. فإذا كنت تقود مجموعة، فأنت تحتاج إلى التحدث عن الأهداف والقيم التى ستجمع أفراد المجموعات المختلفة معا. وهنا يتدخل دور القيادة الفعالة، لأن القائد فى هذه الحالة يصبح شخصية عامة، بل حتى أيقونة وواجهة للمؤسسة. وفى حين ما يتطلب التفاعل لمسة شخصية، لذلك فإن العرض العام يحتاج إلى مناصرة وتأييد.

يستخدم القادة الفاعلون اجتماعات مع المساعدين لتذكيرهم بأهدافهم وقيمهم.

السياق

عليك أن تديرَ الأنواع المتدرجة من التواصل الشخصى، بناءً على حجم مسؤوليتك، وذلك على النحو التالى:

- مقابلات فردية غير رسمية، تكون عادة مناقشات خاصة، ولكنها تمثل دائمًا، فرصة للتواصل الشخصى، ولتدعيم اتجاهات العمل وقيمه.

- لقاءات فردية رسمية، تكون عادة لقاءً شهريًا وتشكل فرصة لمراجعة الموضوعات الجارية، والأهداف والأداء الشخصى.

- اجتماعات مخصصة للمجموعات، تكون لمناقشة موضوعات محددة العنوان والزمن، وتركز فى المقام الأول على التحليل، وصنع القرار.

- اجتماعات الفريق، وهى مهمة إذا كنت تدير عملا واحدًا، فتجمع فريقك الرئيسى لمراجعة مسار هذا العمل، وأسلوب أدائه.

- اجتماعات الإدارة - مراجعات أسبوعية، نصف أسبوعية، أو شهرية (بجدول أعمال) لمراقبة أداء الفريق.

- المراجعات الموضوعية - مراجعات دورية، طبقا لجدول أعمال وجدول مواعيد تضعه بنفسك، حيث تختار تقييمات دورية لوظائف العمل الرئيسية.

- التخطيط والميزانية السنوية - فرصة لاستعراض إستراتيجيات، وخطط العاملين للسنوات القليلة القادمة.

وعلى قمة هذا التدرج تأتى مقابلة العاملين؛ حيث تقود هنا فريق أكبر من العاملين تحت رئاستك مباشرة. كما أنها تمثل الفرصة الواحدة الكبيرة لضبط إيقاع مؤسستك.

التحدى

لا تخطئ – اجتماعات الموظفين يمكن أن تكون مبعثًا للخوف، بل يمكن أن تكون محفوفة بالمخاطر، أو يمكن أن تسبب لك الإحباط.

لماذا تكون مبعثا للخوف؟ الحديث، لأى مجموعة كبيرة من الممكن أن يكون أمرًا مخيفًا، فقط أكثر الأفراد تهورًا هم من يفشلون فى إدراك مدى الضغط المصاحب لهم وقت الحديث، بعض القادة بطبيعة الحال أقل ثقة فى أين تطأ أقدامهم، ويشعرون أنهم سيعجزون عن التأكيد على النقاط التى يحتاجون إبرازها. والبعض قد ينتابه الخجل، وقد يشعر أن هذه الاجتماعات الرسمية العامة أقرب لخلق مسافة بينه وبين فريقه من خلق روابط بينهم.

لماذا تكون محفوفة بالمخاطر؟ لأن اجتماع مجموعة من الأفراد معا هو أمر فى حد ذاته مجهول العواقب، وفى أكثر الثقافات انفتاحا قد يؤدى إلى ظهور موضوعات غير متوقعة وباعثة على القلق، والخطورة هنا أنه قد يحدث انحراف عن جدول أعمال. ومع ذلك، فإن المكسب من الانفتاح يفوق، عادة، سلبيات الصراحة.

لماذا يحدث الإحباط؟ فعكس ما يحدث عند إثارة موضوعات غير متوقعة، قد لا تحدث أية استجابة نهائيًا، وبالتالى، فقد تشعر أن كلماتك قد وقعت على آذان صماء، ومن الممكن أن يبعث ذلك على الإحباط لأنك قد ترجع ذلك إما إلى رسالتك أو طريقة عرضها– مع أنه يجب أن تتذكر أن فريقك قد ينتابه هذا الشعور نفسه أثناء الاجتماعات الموسعة.

تتطلب كل هذه التحديات جرأة، وتخطيطًا حذرًا ومرونة. وقبل كل شىء ذلك الاقتناع بأهميتها، فهذا الاقتناع فى النهاية يجعلك تجتاز الأمر.

النجاح

إن أكثر اجتماعات العاملين فاعلية هى التى تجمع ما بين التخطيط الحذر والانتباه للتفاصيل مع لمسة الفرد الشخصية، مع مراعاة ما يلى:

– وضع جدول للمواعيد كلما أمكن، إلا إذا كان الاجتماع لإعلان خاص، أعلن عنه قبل موعده بـ٤٨ ساعة لتسمح لفريق العمل بتعديل جدولهم.

– التخطيط المسبق إذا كانت الاجتماعات متتالية، أعلن عن المواعيد خلال ستة أشهر قادمة.

الاجتماعات عن بعد – إذا كان فريق العمل يقوم بالاتصال خلال الاجتماعات عن بعد، تأكد من أن أرقام التليفونات قد تم الإعلان عنها (عن طريق الأوت لوك مثلا) وتأكد، أيضا، من أن نظام الصوت مناسب، وتسمح الأنظمة الحديثة بإمكانية تسجيل الاجتماعات ورفعها على شبكة الإنترنت للغائبين.

– الحضور الدولى – إذا قام فريقك بالاتصال ، من مسافات بعيدة، يجب أن تكون واعيًا لفروق التوقيت.

– اختيار مكان الاجتماع من الواضح أن هذا الأمر فى المقام الأول يرجع لحجم الاجتماع. عمومًا، يفضل الاهتمام بالإضاءة الطبيعية، ووضع المقاعد.

– تقاليد الاجتماع، قد تستضيف اجتماعات فى بلدان بالخارج، فينبغى أن تكون مطلعًا على العادات المختلفة التى يمكن تطبيقها.

– التوقيت، ابدأ فى الوقت المحدد تمامًا، فالحضور لا يرغبون عادة فى انتظار الاجتماع لفترة طويلة.

– الإعداد، محتوى الاجتماع ورسائله يجب أن تختار بدقة، ولا تدرج بسرعة ودون تفكير.

– توصيل الرسائل، يجب تنظيم عرض المعلومات بما يتلاءم مع المناسبة. وكمثال على ذلك، ينبغى أن تدار الاجتماعات المنتظمة بطريقة غير رسمية، أما العروض غير الرسمية (مثل إعلانات الشركة) فمن الممكن أن يتم الاهتمام أكثر بكتابتها.

– الإعلان عن جدول الأعمال – يجب أن تبدأ بذكر ما أنت ذاهب لتغطيته. وإذا كان الاجتماع واحدًا من سلسلة اجتماعات، فيمكنك فى هذه الحالة توزيع جدول الأعمال كاملا مقدما.

– إشراك عاملين آخرين – يجب ألا تفترض أن الاجتماع يجب أن يظل مقصورا على تمثيلك الشخصى – بل اعمل على أن يتحدث فى الاجتماع أفراد آخرون.

– الإجابة عن الأسئلة – يجب أن يتم الترحيب دائما بالأسئلة بل يجب أن تتم الإجابة عنها مباشرة – ففريق العمل يمكنه دائما أن يشعر بالمراوغة وتجنب الإجابة عن الأسئلة.

– توصيل الرسائل – لا تتردد فى تدعيم الرسائل الرئيسية، فإنك ستستحوذ على مصداقية أكثر فى حالة قيامك بذلك.

– نقاط العمل – إذا كانت المناقشات تبلور أفعالا، فعليك أن تلتزم بمتابعتها والإبلاغ عن التقدم المحرز فى اجتماعات لاحقة.

إن القائد الذكى، سوف يسعى إلى إشراك المسؤولين بإدارة الموارد البشرية فى تخطيط الاجتماعات المنتظمة وتنفيذها، فهم يرتبطون بعمق أكثر بالثقافة والمعنويات العامة داخل المؤسسة.

مقاييس نجاح القادة

– اجتماعات العاملين تكون منتظمة – بداية من الانعقاد شهريًا فصاعدًا اعتمادًا على حجم العمل، ويتم وضع جدول مواعيد اجتماعات فريق العمل قبلها على الأقل بـ ٤٨ ساعة، مع ملاحظة أن نقاط العمل يجب أن يتم التعامل معها قبل الاجتماع التالى.

المعوقات

– اجتماعات فريق العمل، مثل أى اجتماع آخر، تفشل فى تحقيق الهدف منها بسبب التخطيط السيئ أو الأداء السيئ.

– القيادة السيئة – فغياب الرسائل الواضحة والمتسقة أمام مجموعة كبيرة من العاملين، يمثل خطورة على القائد حيث يراه الآخرون دون إستراتيجية أو توجهات مما يضعف الشعور بوجود هدف مشترك.

– عدم وجود جدول أعمال، فالمقابلة التى لا يتم التخطيط لها بدقة، والتى تقفز من موضوع إلى آخر، ستفشل فى تدعيم الرسائل المهمة.

– استبعاد حضور بعض العاملين من الاجتماع، قد تنتهى اجتماعات فريق العمل بنتائج عكسية تماما إذا ما تم استثناء أفراد فريق العمل دون قصد من الحضور، خاصة إذا كانوا بعيدين، أو إذا لم تتح لهم الفرصة للاتصال أو الاجتماع بهم بصفة خاصة. فى هذه الحالات فإن البعد عن موقع الاجتماعات قد يبعد فريق العمل عن الرسائل الرئيسية.

– قد تجلب اجتماعات العاملين بعض المواقف الحرجة؛ فأى قائد يستحق مكانته سوف يطلب طرح أسئلة، مما قد يثير لحظات غير مريحة، حيث تطفو موضوعات حساسة على السطح (مثل المرتبات) أو قد تكون غير محسوبة، فلا يوجد القائد الذى يتوقع جميع الأسئلة، وتوجد قواعد ذهبية للتعامل مع ذلك:

– عندما تعرف الإجابة، أطلقها مباشرة وبثقة! فالموظفون يشعرون، دائمًا، عند حدوث مراوغة.

– عندما لا تعرف الإجابة، قل ذلك ولا تكثر، وعِد السائل بالرجوع له بإجابة شافية فى وقت آخر.

– عندما تعرف أن الإجابة تقتضى الاعتراف بالفشل، قل ذلك – فالتواضع يكسبك أصدقاء.

سلوكيات القائد الفعال

– التزم بانعقاد اجتماعات بشكل دورى – وتفهم دورها فى تواصل القيادة.

– استثمر اجتماعات فريق العمل لتوصيل رسائلك الرئيسية دائمًا.

– خطِّط لمحتوى توزيع الرسائل وطرقه، ومكان الاجتماعات بعناية.

– كن حساسًا تجاه العاملين بعيدا عن مكتبك، وتأكد من عدم شعورهم بالاستبعاد.

– احرص دائما على متابعة ما وعدت به من أفعال.

التعاون مع المؤسسات العاملة فى المجال نفسه

ستحتاج فى كثير من المواقف أن تعمل مع شركات "لها نفس النشاط"، أو وحدات عمل فى المؤسسة نفسها لا تقع عليك مسؤوليتهم مباشرة. فالقيادة اليومية الفعالة تتطلب أن ترى أبعد مما هو أمامك لتعبر عن الأهداف العامة للمؤسسة.

معدل التكرار – لا يمكن التنبؤ به بدرجة عالية

المشاركون الرئيسيون – الزملاء الأساسيون

تصنيف القيادة: ❊❊❊

الأهداف

عندما تذكر كلمة التعاون، نسمع ردود أفعال ساخرة مع أن الكثير منا سيكون مشاركا فى مشاريع «متعاونة»، واستثمارات، أو احتكارات، حيث كان التعاون كلمة سهلة القول ولكن صعبة التنفيذ. فالتعاون يأخذ العديد من الأشكال، فى أفضل وصف له أنه محاولة لتحقيق قيمة متزايدة عن طريق تعاون، أو جمع أنشطة منفصلة، أو كفاءات، أو مؤسسات بذاتها، وقد تظهر القيمة المتزايدة فى صورة مبيعات متزايدة، وهوامش ربح، أو تكاليف أقل، أو كلها معا.

وحين يمثل تعاونًا من هذا النوع فرصة واضحة (قل مغامرة عمل جديدة)، ومشاركة للمعرفة والتكنولوجيا (وكمثال، التحويل الداخلى للملكية الفكرية)، أو السعى وراء هدف مشترك (مثل مجموعة من الأهداف المكتسبة)، توجد ثلاثة عوامل مهمة لتقييم الأمر وهى:

– هل فوائد التعاون المرجوة واقعية؟ هل تم تقدير حجمها؟ إذًا إننى أرحب بها، هل تم التعبير عنها فى صورة مجموعة من الفوائد مرحبًا بها من العملاء؟

– هل تم تحفيز فريق العمل فى مثل هذا التعاون لتحقيق النجاح؟ هل تم تنظيم أهداف المؤسسة بطريقة تدعم هذا التعاون المخطط له؟ أم أن التعاون متوقع أن تضطلع به المؤسسة بناء على مبدأ حسن النية؟

– هل تم تقييم جميع العقبات أمام التعاون؟ هل تم إدراك جميع العوائق المرئية منها وغير المرئية، ووضعها فى الاعتبار عند التنفيذ؟

– بوصفك قائدًا، سوف تواجه بالمتطلبات اللازمة للتعاون من خلال مؤسستك، وخارج نطاق مسئوليتك المباشرة؛ وبالتالى؟ يجب أن تعمل على تحقيق التوازن بين مواطنة مسؤوليتك الفعالة والتقدير الواقعى لتسليم المنتج.

السياق

يوجد العديد من أنواع المؤسسات متعددة الأقسام، ونذكر فيما يلى مثالين على ذلك:

– التكتلات على الطريقة القديمة حيث يتم خلط أنشطة العمل المتباينة فى ضوء مفهوم أن التخصصات الإدارية المشتركة من الممكن أن تولد عوائد فوق متوسطة.

– الأعمال الموجهة لقطاعات عريضة (الرعاية الصحية، والبنية التحتية، والبناء، ووسائل إعلام المعلومات، والتعليم)، والتى يتم تحديد شرائح محددة داخل قطاعاتهم (تعرف عادة، بـ«الأسواق الرأسية») حيث تكون لعملائها خصائصهم المميزة .

داخل أى هيكل، تسعى وحدات العمل المختلفة، كل على حدة، إلى تطوير مجموعة المهارات الخاصة بها، والتى ينظر إليها باعتبارها مميزات تنافسية تملكها، وفى كثير من الأحيان تتناقض الاختلافات بين قطاعات العمل مع التشابه فى متطلبات العميل، والتقدم التكنولوجى ومجموعة المهارات. وفى عصر تقدر فيه المؤسسات هذه الأفكار، فسوف تسعى إلى (إعادة) تطبيق هذه الأفكار عبر وحدات أعمالها المنفصلة بدلا من الاستثمار مرارًا وتكرارًا فى كل منها على حدة. وعلاوة على ذلك، فى بعض الحالات تحدد الأعمال فرصا تجارية جديدة تنشأ، لأن المؤسسة الأم تجمع الكفاءات التى يتم تنظيم العمل بها حاليًا بشكل منفصل.

التحدى

يعتبر التحدى الرئيسى هو تسليم المنتج، بمعنى تفعيل التعاون، فعادة ما تكون العوائق جوهرية.

– **الصوامع**، إذا كان للمؤسسة الأم تاريخ فى إدارة العمل كاتحاد، فسوف تحتفظ ببقايا ثقافية ضخمة نتجت عن اختلاف الوحدات، والتى تشجع شعور الفخر بتباينها واختلافها.

– **الثقافة**، سوف تخلق الثقافات الفردية مساحة كبيرة من الاختلافات الثقافية، والتى ستكون على درجة من الأهمية تماثل أهمية التشابه بين الكفاءة، والرؤية.

– **الأهداف**، سوف تملك كل وحدة مجموعة من الأهداف الخاصة بها، ومن المحتمل أيضا حوافز مختلفة.

– **التركيز**، إذا كانت الأعمال الفردية تدار بطريقة تركز على رؤية العميل وتراقبها، فمن المرجح أن تنظر للمشاريع الداخلية، أو الممتدة فى الأقسام على أنها مشاريع لتحويل الانتباه، أو مشاريع سطحية.

– **التواصل** – قد تكون أنظمة الاتصالات مصممة بشكل جيد يبشر بالنجاحات التى حققتها الشركات المنفصلة، ولكنها أقل مهارة فى تعزيز العلاقات المشتركة بين الأقسام المتباعدة، لذا فإن العامل المهم فى التعاون بين وحدات العمل المنفصلة هو الثقافة، وهو أمر بسيط وصعب فى الوقت نفسه.

– **بسيط**، لأنه يهتم بالتوجه.

– **صعب**، لأن التوجهات قد يكون من الصعب تغييرها، وهو صعب أيضا لأنه لا يحدث نتيجة التلويح بعصا سحرية من المؤسسة، ولكنها منطقة تتطلب اتباع نهج متسق، ومتكرر.

النجاح

تعتبر الخطوات العامة التى تحتاجها مؤسسة العمل لتحقيق النجاح واضحة ولكنها شاقة.

- يجب أن يكون هناك شعار للتعاون، وأن يأتى من أعلى المستويات، أى من المستوى الأكبر فى المؤسسة متعددة الأقسام.

- لا بد من تكرار شعار التعاون، وأن يصبح جزءًا من مصطلحات المؤسسات عن طريق تكراره أثناء أى شكل من أشكال المناقشات، والحديث داخل المنظمة.

- شعار التعاون يجب أن ينظر إليه على أنه حقيقى، وينبغى تحديد مجالات التعاون على مستوى المجموعات، وأن تكون معلنة، ومحددة الأولويات.

- يجب أن يكون هناك شعار موازٍ للقيم، فالبيانات حول التعاون يجب أن يتم تدعيمها بشعار موازٍ يركز على القيم المشتركة، والمعتقدات التى يرتكز عليها أى دافع للتعاون.

- يجب أن تكون نظم الحوافز متماثلة - أى بناء نظم الحوافز على مكافأة المجالات ذات الأولوية التعاونية.

- يجب أن ينظر إلى أنشطة التعاون كمبدأ أو قاعدة سلوك، وبالتالى يتعين على أنشطة الأقسام الداخلية، أو أنشطة وحدات العمل، أن تصبح هى القاعدة وليس الاستثناء.

- لذا فعند الحاجة إلى التعاون مع أقسام أخرى، يجب عليك القيام ببعض الأمور المحددة:

- تجسد القيم، تأكد من أنك تجسد قيم المؤسسة لتجمع الأقسام المختلفة معا من خلال أفعالك وكلماتك.

- **اجعل التعاون هو القاعدة**، وجزءًا من طريقة التشغيل الخاصة بالمؤسسة باعتباره قاعدة.

- التدريب، الاعتراف بأن جزءًا أساسيًا من القيمة المضافة التى تواجهها شخصيًا هى تدريب الزملاء لتعزيز التعاون على مستوى كل منهم، وفى نطاق وظيفة كل منهم.

- الحافز، قم بتنظيم نظام الحوافز لتكافئ ما يفيد التعاون، وقد يكون ذلك من خلال أهداف شخصية تستحق المكافأة.

يعتبر هذا التحدى أحد أصعب التحديات التى يواجهها القائد على الإطلاق. فإذا كان لعملك أهدافُ محددة (ونظام حوافز يخدم هذه الأهداف)، فإن فريقك سينشغل تمامًا فيما لديه من مهام. ويمكن اعتبار أى متطلبات للعمل مع الشركات الشريكة أنها غير مجدية، بل وقد يتم تشويهها من خلال وجهة النظر الساخرة القائلة بأن التعاون الداخلى هو بديل للخيار الحر بالاعتماد على الشركاء الخارجيين أو الموردين، وفقط من خلال شخصنة أهداف شركتك وقيمها، سيتم اغتنام فرصة مثل هذا التعاون.

سلوكيات القائد الفعال

- يتم تحديد التعاون مع المؤسسات الأخرى داخل الخطط الإستراتيجية، والسنوية.
- يتم تضمين هذا التعاون داخل الأهداف الشخصية الرئيسية لأعضاء فريق العمل.
- استحقاق للمكافأة.

المعوقات

سيعطى التعاون نتائج عكسية فى حالة ما إذا لم يتم تحديد أو تحقيق المعايير المختلفة التى أشرت إليها سابقا، وهى القيم المشتركة، والتقييم الواقعى للعائد، ونظام الحوافز الموازية وهكذا. وعادة وببساطة شديدة، يفشل التعاون بسبب عدم تقدير مؤسسات العمل المشتركة فيه لأى مدى يختلف التراث الثقافى لكل شركة.

يعتبر عدم التوافق أيضًا على «اتفاقيات التجارة» سببًا مهمًا من أسباب الفشل، وتحديدًا كيف تتم مشاركة المبيعات، والتكاليف بين شركاء العمل، ويتسبب هذا العامل المؤثر فى عرقلة الكثير من فرص التعاون مع الأسواق الخارجية. ويكون تناول هذا من

الموضوع من خلال التركيز على ما يهم، وهو، الفرصة. وأيضًا من خلال ضمان تيسير الترتيبات المالية ميسرة، ربما من قبل مخطط مزدوج أو ثلاثى الأبعاد والذى تحمل فيه جميع الشركات حقيبة مبيعاتها وتكاليفها ذات الصلة، ومن ثم يتم التخلص من الازدواجية مركزيًا.

سلوكيات القائد الفعال:

- لا تقم بتعزيز التعاون إذا كان مخالفا لقيم مؤسستك مجتمعة، أو مجموعة منها ، فأنت تهدر وقتك.

- قم بتفعيل التعاون، ودعمه، والحديث عنه، حتى يصبح شعارًا للمؤسسة، وقم بقيادته والترويج له داخل اجتماعات ومؤتمرات مؤسستك، وقم بتشجيع الآخرين لتفعيله والاشتراك فيه، وافعل دائما ما تقوله.

- اعمل على انتقاء عملية التعاون واجتهد تماما فى فهم التكتلات المشابهة من خلال مشاركة المعرفة ومجموعة المهارات. وكأى شىء آخر، التركيز يحقق النجاح.

- على الرغم من سعيك وراء التكتل، شجع على الاختلاف، فمشاركة مجموعة المهارات لا يعنى أن المؤسسات لها السمات نفسها، فسيختلفون دائمًا، حتى ولو كان ذلك سيتم بذكاء، باختلاف قادتهم، واعمل على تشجيع فريقك ليدرك أن مبدأ المشاركة قد يكون سببًا فى تعرض الأفراد لاختلافات يمكن أن يتعلموها.

- اعمل على نشر النجاحات علنًا، وبث فى فريقك شعورًا طيبًا تجاه فكرة التعاون واجعل الأفراد يرون قيامك بتدعيمهم على ذلك.

الجزء الخامس

قيادة الأداء المتميز

إذا كان جوهر قيادة أية مؤسسة يدور حول ضمان توافق العمل فيها توافقًا تامًا مع الرؤية والإستراتيجية التى تسير المؤسسة وفقهما، فإن جوهر قيادة الأداء المتميز يدور حول الطريقة التى يتم من خلالها تنفيذ كل من الرؤية والإستراتيجية، فهذا النوع من القيادة ما هو سوى تعبير عن كيفية تحويل المفاهيم النظرية إلى أمور محققة، وملموسة على أرض الواقع؛ وتحويل الرؤية إلى حقائق، وتحويل الأهداف إلى إنجازات. بشكل عام، يمكن القول إن جوهر القيادة يكمن فيما يطيب للناس أن يطلقوا عليه فى بعض الأحيان "التناغم بين الكلمات والأفعال"، أى تحويل ما ترى المؤسسة القيام به إلى أفعال ملموسة على أرض الواقع.

هيا بنا ننطلق إلى رؤية المسألة بنظرة صريحة وواقعية. فمن البديهى أنه ما من أحد يحب الفشل فى العمل، وإنما يرغب الجميع فى أن تكون لديهم أهداف يمكن تحقيقها (أى بعبارة أخرى أن يكون لديهم فهم واضح لما هو متوقع منهم) وأن يعملوا فى ظل مناخ يهيئ لهم فرصة عادلة لتحقيق النجاح، ونيل ما يستحقون من إشادة وثناء عندما يحققون ذلك. وفى حقيقة الأمر، فإننا جميعًا نتقبل النقد بصدر رحب عندما نعلم من صميم قلوبنا أن هذا النقد عادل، ويوجه إلينا بطريقة بناءة تسمح لنا بالتعلم، والارتقاء بمستوانا فى العمل. وبلا شك ما من أحد يروق له العمل فى ظل أهداف غير قابلة للتحقيق، أو فى ظل عدم منحه ما يستحق من الثناء، والتقدير عندما يحقق نجاحًا ملموسًا.

وبوصفك قائدًا، ينبغى عليك أن تبدأ عملك باستثمار أحد أهم الأصول فى مؤسستك؛ وهى فرق العمل التى ترغب فى تحقيق النجاح حتى وإن كانت هذه الفرق لا تدرك أن

بمقدورها تحقيق ذلك، حتى وإن لم يسبق استخدام هذه الفرق فى دور المبشرين بالنجاح والحاملين لشعله. وبوصفك قائدًا فإن مهمتك هى العمل بحماس مع فريقك (أو فرقك)، وتوفير كل ما يحتاجون لتحقيق النجاح؛ وتقويتهم فى الأمور التى يعانون فيها من ضعف؛ والقضاء على المشاكل التى تتسبب فيها سوء علاقات الأشخاص ببعضهم والتى لا طائل من ورائها، بل وربما تأتى بنتائج عكسية تؤثر سلبًا على العمل؛ ومهمتك أيضًا هى تحديد أهداف واضحة وعادلة يكون من الممكن تحقيقها؛ والسماح -عند الضرورة- للأفكار والفرص المبتكرة، والتى تمثل تحديًا كبيرًا بأن تسود وترسخ.

وفى الواقع، فإن ما تفعله هو ثقتك فى تحقيق النجاح، وغرسها فى عقول أشخاص آخرين وما من شك أن هذه ليست بالمهمة اليسيرة، وإنما على العكس تمامًا فهى مهمة شاقة، وعسيرة وخصوصًا إذا كان بعض هؤلاء الأشخاص قادرين بالفعل على تحقيق النجاح، ولكن ليس فى عالمك، أو وفقًا لأسلوبك فى العمل. ستجد نفسك أمام قرارات صعبة لا مفر من اتخاذها كما ستجد نفسك مضطرًا إلى توجيه رسائل إلى زملائك فى العمل الذين لم يحققوا النجاح... رسائل تكون فى معظم الأحيان غير مرحب بها.

واعلم، أيها القائد، أن النجاح سيكون حليفك دائمًا شريطة تحقيق التكامل بين ما تقوله، وما تفعله، وهو أمر سيظهر جليًا من خلال التطبيق المستمر، والعادل للمبادئ.

إدارة التغيير

اعتاد القادة على المقولة الشهيرة التى تصفهم "بأنهم مدراء" التغيير، ولذلك فالقيمة الحقيقية لك بوصفك قائدًا تكمن فى كيفية جعل هذا التغيير ناجحًا، بالإضافة إلى إدخال تحسينات الارتقاء بالمستوى، وطبقًا لذلك يجب عليك أيها القائد معرفة كيفية قياس مدى نجاح التغيير.

معدل التكرار: مستمر

المشاركون الرئيسيون: جميع العاملين

تصنيف القيادة: ****

الهدف

لا تخطئ الفهم، إن التغيير ليس صفة مطلوبة فى حد ذاتها، ولا ينبغى النظر إلى "التغيير" باعتباره نوعًا من الأوسمة التى يتم ارتداؤها لإثبات الرجولة والقوة، كما أنك مطالب بعدم ارتكاب خطأ اللجوء إلى التغيير بغرض التغيير فحسب، فأنت أيضًا مطالب بعدم التعلق بحبال الوهم، ففى أية بيئة عمل محتملة (سواء فى القطاع العام، أو الخاص) ستجد نفسك وجهًا لوجه أمام مجموعة من الظروف التى ستجبرك على تغيير الوضع القائم أيًا ما كان هذا الوضع:

أما أهم الأهداف التى يجب أن تتمسك بها وتضعها نصب عينيك فهى إدراك أن التغيير أمر طبيعى، وليس جزءا لا يتجزأ من نسيج الطريقة التى تعمل بها الشركة، أى إن التغيير ليس مجرد "مسألة عابرة" تحدث بين الحين والآخر (ويحدوك الأمل فى ألا يحدث هذا التغيير سوى على فترات بعيدة جدًا بقدر الإمكان). إذا كنت تفكر بهذه الطريقة فإنك دون شك تعلم علم اليقين أنه يجب عليك ما يلى:

- كن على علم، ودراية بمدى الحاجة إلى التغيير فى أى وقت من الأوقات.
- اعمل على إعداد موظفيك للتغير الدائم.
- إياك أن تستسلم للظروف السائدة، أو النظر إلى هذه الظروف باعتبارها أمرًا واقعًا.

وفى حقيقة الأمر، فإن وتيرة التغيير هى الوتيرة التى يعتزم القادة الناجحون تطبيقها فى المرحلة القادمة من التغيير الذى سيحدثونه فى مؤسساتهم، وفى الوقت نفسه يمضون قدمًا فى المرحلة الحالية من التغيير.

انظر إلى التغيير باعتباره أمرًا مستمرًا لن يتوقف أبدًا، واعمل على إعداد موظفيك للجولات المستمرة، والمتكررة من التغيير وساعدهم على أن ينظروا إلى التوتر الذى يتسبب فيه التغيير باعتباره أمنًا وضمانًا جديدًا.

السياق

فى إدارة التغيير، يجب عليك تحقيق التوازن، والتوفيق بين قوتين متعارضتين. القوة الأولى عبارة عن مجموعة كبيرة من الضغوط الداعية إلى التغيير، مثل عدم الاستقرار الاقتصادى، ونشاط المنافسين، والابتكار التكنولوجى، وحاجة المستهلكين لخفض الأسعار، والتغيرات فى عادات الشراء فى ظل تزايد استخدام الإنترنت. هذه القائمة طويلة جدًا وتتطلب قدرًا كبيرًا من الاهتمام والجهد. وفى الوقت نفسه، يتعين عليك تحقيق أهداف فريقك، وأنت تعمل مع زملاء يكون العمل بالنسبة إلى غالبيتهم مصدر دخلهم الوحيد مما يعنى أن حدوث التغيير فى هذا العمل قد يهدد مصدر رزقهم فى الحياة، ومن المعروف أن كثيرًا من الناس يستمدون إحساسهم بالإنجاز والكرامة الشخصية من ارتباطهم بأساليب عمل ناجحة بالفعل فى الوقت الحالى، ولذلك ستجدهم يشعرون بالاستياء تجاه أية اقتراحات للتغيير.

وفى بعض الأحيان، قد لا تشير الظروف السائدة إلى وجود أى ضرورة للتغيير، خصوصًا عندما يكون أداء المؤسسة جيدًا وفقًا لمقاييس النجاح التى وضعتها هذه

المؤسسة لنفسها. وعند هذه النقطة يصبح السياق في غاية الخطورة بالنسبة إلى القائد، فضمان النجاح في هذه الحالة يتحول إلى خمول نتيجة الإفراط في الرضا عن الذات.

قد تجد السياق قويًا جدًا بحيث يصعب التعامل معه، مثل التعرض لقدر هائل من ضغوط السوق الخارجية، والذى يتزامن مع صعوبات جمة في مواجهة هذه الضغوط بالاستعانة بموظفين يجعلون من اختيار مسار التغيير مسألة تدعو للخوف والرعب.

ومن أجل ذلك، وحتى تتمكن من إحداث التغيير باعتباره شكلاً من أشكال الأمن، وليس خطرًا يهدد الموظفين، وحتى تتمكن من الدفاع، والدعوة إلى التغيير باعتباره ضرورة وليس خيارًا، فإنك تحتاج إلى إحدى السمات الشخصية المهمة وهي الشجاعة.

التحدى

إن أى شخص خاض تجربة برامج التغيير من قبل يعلم علم اليقين أنه بمجرد اتخاذ قرار التغيير (على سبيل المثال التغيير فيما يتعلق بهيكل المؤسسة، أو عملياتها أو منتجاتها... إلخ)، فإن التحدى الصعب سيكمن في كيفية إدارة المؤسسة في الوقت الحالي أثناء تنفيذ التغيير، وقد وصف أحد الزملاء هذا التحدى قائلاً إنه تحدٍ يشبه "إعادة بناء طائرة من طراز بوينج ٧٤٧ أثناء تحليقها في الجو".

وباعتبارك قائدًا شجاعًا فإنك يجب أن تتحلى بالكثير من المهارات في وقت واحد؛ فيجب أن تتمتع بمهارات الخبير الإستراتيجي، والخبير التكتيكي، والمغامر، والدبلوماسي. وفيما يلي توضيح أسباب ذلك:

الخبير الإستراتيجي: يجب أن تمتلك رؤية واضحة، وشاملة بخصوص مدى حاجة فريقك، والإدارة التي تقودها للتطوير.

الخبير التكتيكي: يجب أن تختار متى، وكيف ستقوم بإحداث التغيير.

المغامر: لأنك تعرف أن بعض عناصر التغيير قد تنطوي على بعض المخاطر التي يمكن أن تؤثر على النشاط الحالي للمؤسسة.

الدبلوماسي: يجب أن تجرى مفاوضات بشأن برنامج التغيير مع الزملاء المعارضين للتغيير.

ومما لا شك فيه، أن هذه المجموعة الكبيرة من المهارات توضح مدى التعقيد الذى تتسم به إدارة التغيير؛ كما توضح -أيضًا- أنه فى مثل هذا التغيير، يتعرض القائد لأشد الاختبارات صعوبة فى حياته المهنية.

وفى هذا الصدد، فإن قوة رؤيتك سوف تحتاج إلى أقوى مستويات الدفاع عنها، كما ستضع أقصى قدر من الضغوط بشأن ولاء فريقك.

النجاح

التغيير عبارة عن استثمار فى المخاطر، وباعتبارك قائدًا فإنك تتخلى عن بعض المعلوم مقابل بعض المجهول، وينبغى عليك أن تكون حساسًا لقدر من عدم القدرة على التنبؤ بالنتائج، صحيح أنك لن تستطيع عزل نفسك عن الفشل، ولكن نجاح التغيير الذى أحدثته سيزداد إن اتبعت الخطوات التالية:

- **خذ وقتك**: ابتعد عن التفكير فى المسائل، والأمور اليومية، ولا تدعها تشغل بالك، وفكر بدلا من ذلك فى الخطوات التالية.
- **تجاهل الوضع الراهن**: إن تخيل مستقبل مختلف يتطلب رفض سيناريو الوضع الراهن، واعلم أن التفكير بهذه الصورة ليس خاطئًا على الإطلاق.
- **التحلى بالشجاعة**: إن تخيل صورة المؤسسة فى المستقبل قد تكون مخيفة، ولذلك يجب أن تذكر نفسك بالتحلى بالشجاعة.
- **استثمر الحلفاء**: يمكن أن يؤدى التغيير إلى بناء جدار من العزلة، ولذلك تحتاج إلى أن تعين فى مؤسستك حلفاء يشاركونك رحلتك نحو التغيير خطوة خطوة، بحيث يمكنك أن تتشارك معهم فى الاستكشاف والشجاعة!

• **تجاهل الرافضين**: فأثناء مرحلة خلق الحلفاء، ستواجه الرافضين للتغيير الذين ينظرون إلى هذا التغيير على أنه يمثل مخاطرة، أو خطرًا عظيمًا يهدد عملهم، وعليك عندئذ أن تتحلى بالشجاعة المستمدة من قناعتك بأنك تستطيع مواصلة العمل والنجاح سواء بهؤلاء الرافضين أو دونهم.

• **فكر مبكرًا فى عملية التغيير**: إن أحد المفاتيح الرئيسية لنجاح إدارة التغيير يتمثل فى كيفية تطبيق التغيير، وتنفيذه على أرض الواقع، ولذلك فإن التفكير فى الكيفية التى سيكون عليها التغيير ينبغى أن يكون إحدى الخطوات المبكرة جدًا فى إستراتيجيتك.

• **صمم الهيكل أولاً والموظفين لاحقًا**: إياك أن تقوم بتخطيط، وتصميم الهيكل الجديد أو العمليات الجديدة وفقًا لإمكانيات الموظفين الحاليين فى المؤسسة، وإنما يجب عليك دائمًا التأكد من أن التخطيط لبناء الهيكل الصحيح الذى ينبغى أن تكون عليه المؤسسة يأتى فى المقام الأول، ومن البديهى أن بناء الهيكل أولاً سيصب فى مصلحة الموظفين دائمًا أيضًا.

• **قيمة الانفتاح**: فعندما تتحدث عن الأسباب الداعية إلى التغيير، ينبغى عليك أن تتحلى بأكبر قدر ممكن من الانفتاح والصراحة، وذلك حتى تتجنب أية آراء تقول إن هناك أجندة خفية وراءه.

• **لا تمل من التكرار**: فأهمية التغيير ومعناه تعتزم إحداثهما سيتضحان ويبلوران من خلال الوصف والتفسير الدورى والمتكرر.

• **اربط التغيير بالرؤية والإستراتيجية**: يجب أن تربط التغييرات التى تعتزم إحداثها برؤيتك وإستراتيجيتك، وذلك من أجل بيان اتساقهما معًا.

وقبل أن أختم هذه الفقرة أرى أنه إذا كان هناك نطاق تظهر فيها قيادة القائد بالفعل، فهذا النطاق ليس سوى التغيير، ففى هذا النطاق ستتعرض كقائد لاختبارات غاية فى الصعوبة والصرامة لمدى التزامك برؤيتك، وقوتك فى الدفاع عن سياستك، والتطابق مع الرسائل التى ترسلها لموظفيك، وشجاعتك وإرادتك وتصميمك على النجاح.

مقاييس نجاح القادة

- إذا انتابك القلق من عدم تمكنك من إحداث التغيير المطلوب، إذا حدث ذلك فأنت لا تتحلى بالقدر المطلوب من الشجاعة.

- ناقش التغيير مع فريق الموارد البشرية بمؤسستك.

- قم فى أى خطة بالتغيير، بغض النظر عن نطاقها، بتحديد النتائج المطلوبة، وخصوصًا المقاييس المستخدمة فى قياس هذه النتائج.

المعوقات

إن أشد أعداء التغيير هو الخوف، والجمود وفقدان الشجاعة. وإذا ما سقطت فريسة لهؤلاء الأعداء، فإنك إما ستقلل من شأن الحاجة إلى التغيير وإما ستجد نفسك، بعد تقييمك للحاجة إلى التغيير، تفتقر إلى الإرادة، أو العزم اللازم لتحقيقه على أرض الواقع.

وفى حقيقة الأمر، فإن إدارة التغيير تعتمد إلى حد كبير على الخبرة، ومما لا شك فيه أنك سوف تكتسب قدرًا كبيرًا من الخبرة على مدار مسيرتك المهنية، إذا عملت فى بداية حياتك العملية مع قادة ممن يعتبرون مثالاً يحتذى سواء فيما يتمتعون به من مهارات إدارة التغيير، أو فيما يبذلونه من جهد فى مساعدة غيرهم فى إدارة التغيير. ومن المؤكد أنك ستعرف أيضًا خلال حياتك المهنية القيمة الكبيرة التى تمثلها شبكة الدعم التى تتكون من زملائك المقربين الذين يمتلكون الدوافع نفسها ووجهات النظر، والذين سوف يدعمونك من خلال تأييدهم العلنى للتغيير، ودون شك، فإن الطريقة التى يتم بها التغيير هى من الأمور بالغة الأهمية، لأنك ستعجز عن تحقيق كل أهدافك من التغيير إذا لم تتذكر. بغض النظر عن مدى ثقتك فى صحة التغيير الذى تتبناه، فإنه توجد أساليب، وطرائق من شأنها جعل التغيير مؤثرًا وفعالاً. ويحدث ذلك فى كثير من الأحيان نتيجة عدم تخصيص وقت كاف للتفكير الدقيق فى النتائج التى يمكن أن يسفر عنها هذا التغيير. وفى هذا الصدد، عليك أن تطرح الأسئلة التالية على نفسك:

هل تم التشاور مع جميع الأطراف المعنية؟

- هل تم تحليل، وعمل دراسة مفصلة لجميع المخاطر التى يمكن أن تنشأ عند حدوث تغيير معين؟
- ما تأثير التغيير على سير العمل الحالى؟
- ما شكل خطة التواصل، ومن الذين ستستهدفهم هذه الخطة، ومتى سيتم تنفيذها؟
- هل هناك أشخاص يُعد تأييدهم للتغيير (أو رفضهم له) أمرًا بالغ الأهمية؟
- هل تمت دراسة جميع التبعات القانونية؟
- هل هناك عوامل خارجية (شركاء أو موردون أو وسائل إعلام) يجب أخذها فى الاعتبار؟

وأخيرًا وباختصار، فإن العقبة الرئيسية التى تواجه إدارة التغيير هى عدم وجود الوعى؛ وبعبارة أخرى، الفشل فى إدراك الحاجة إلى التغيير و / أو الافتقار إلى الحساسية لمعرفة الكيفية التى يمكن أن تساعد بها طريقة التغيير فى تنفيذ التغيير على أرض الواقع.

سلوكيات القائد الفعال

- خصص وقتًا للتفكير بشأن التغيير وما الخطوات التى يخطوها فريقك.
- عدم قصر التفكير على الخطوة التالية من التغيير فقط، وإنما يجب التفكير فى خطوتين أو ثلاث خطوات من التغيير فى وقت واحد.
- تأكد من قضاء أكبر قدر ممكن من الوقت مع عملاء مؤسستك، ومورديها، وشركائها حتى تتعرف على مجموعة الظروف الخارجية الدافعة إلى التغيير.
- تحدث عن التغيير فى لقاءاتك الفردية مع فريق الإدارة، الذى يعمل معك، وأيضًا مع أكبر عدد ممكن من الزملاء والحرص على أن يتضمن حديثك مفردات اللغة التى تصف الوضع اليومى فى مؤسستك.

• تحلّ بالجرأة قدر الإمكان، وإدراك أن هناك دائمًا مجالاً للمزيد، وأن التغيير عادة ما يحظى بالقبول على أرض الواقع أكثر مما يحظى به عند التخطيط له.

• أشرك الزملاء من قسم الموارد البشرية عند استعانتك بحلفاء، لتنفيذ خطط التغيير؛ فهؤلاء الزملاء هم أفضل فريق استطلاع رأى فى هذا السياق، بالإضافة إلى أن استعانتك بهم يضمن عدم ارتكابك أية أخطاء خطيرة، أو ضارة، ولاسيما وأن إحداث أى تغيير يتعلق بالتوظيف ستكون له تبعات قانونية .

• عدم إغفال أن تنفيذ التغيير غالبًا ما يحتاج إلى التأييد المتكرر، وينبغى عليك الاستعداد للرد على معارضيك فى هذا الشأن.

• استعد لمواجهة من يسعون إلى تثبيط عزيمتك؛ فمن البديهى أن هناك من لا يوافق على ما تقوم به من تغيير، بل سيسعى البعض إلى وضع العراقيل فى طريقك.

إدارة أداء الأفراد

فريقك هو شريان حياتك، والأداء المتميز هو ثمرة وضع الشخص المناسب فى المكان الذى يناسبه ومنحه القدر الذى يناسبه من الدعم، والتشجيع، والتقييم، والتطوير.

معدل التكرار

المشاركون الرئيسيون: المرؤوسون المباشرون، وفريق الموارد البشرية

تصنيف القيادة: ✻✻✻

الهدف

يجب على القائد خلق سياق يمكن فيه تقييم الأداء وقياسه، غير أن الأمر ليس بمثل هذا القدر من الوضوح، إذ إنه أكبر بكثير من مجرد إجراء عمليات تقييم عامة للفعالية. ويتطلب ذلك أن تكوين رؤية واضحة للمؤسسة تتم ترجمتها فى البداية إلى إستراتيجية وخطة عمل، ثم ترجمتها بعد ذلك إلى أهداف يتم وضعها لكل وحدة عمل أو لكل قسم. وبعد ذلك يتم توزيع هذه الأهداف على الأفراد العاملين فى هذه الأقسام.

ومما لا شك فيه، أن هذا الإطار التسلسلى فى غاية الأهمية، ومبعث هذه الأهمية ليس لمجرد جعل الموظفين متوائمين مع نشاط المؤسسة، وإنما لوضع المسؤولية الفردية داخل الإطار العام لمسؤولية المؤسسة. والاستفادة من أن هؤلاء الأفراد سيتولد فى داخلهم قدر هائل من الحماس عندما يمكنهم الربط بين أنشطتهم، وأهدافهم وأهداف المؤسسة التى يعملون فيها. وفى هذا الصدد، فإنك كالقائد الفعال الذى يقود أوركسترا المؤسسة فى عزفهم للنغمة الموسيقية التى قمت بتأليفها، بالإضافة إلى تحقيق التوازن بين التناغم العام، والأسلوب الفردى.

السياق

من بين العوامل الرئيسية التى يمكن أن تؤثر على أداء الأفراد ما يلى:

- **الظروف الشخصية**: من غير المنطقى الاعتقاد بأن الظروف الشخصية بمنأى عن بيئة العمل، بل إن تجاهل هذه الظروف، والعوامل الشخصية يمكن أن يسهم بشكل كبير فى إحداث التوتر.

- **العلاقات السيئة فى الماضى**: سواء مع قادة آخرين، أو مدراء، أو زملاء؛ حيث إن هذه العلاقات لا يقتصر أثرها السلبى على الأفراد فحسب، وإنما يمتد على قدرتهم على التواصل وإظهار الكفاءة.

- **الإهمال**: إن الافتراضات المبنية على معلومات سابقة بشأن نقاط القوة، والضعف لدى الأفراد قد تكون لأى سبب من الأسباب غير معبرة تعبيرًا صادقًا عن قدراتهم الحقيقية.

- **التعبيرات الساخرة**: حيث قد تكون إستراتيجيات، وأساليب القيادة السابقة أو إدراكهم بأن التغيير لن يتوقف هى العوامل التى أدت إلى إثارة سخطهم، وتثبيط عزيمتهم.

وهو ما يعنى أن نقاط القوة والضعف لدى الأفراد لم يتم رصدها وتطويرها كما ينبغى:

- نقص المهارات المتلقاة سابقًا، والتدريب والتطوير: وهو ما يعنى أن نقاط القوة والضعف لدى الأفراد لم يتم تطويرها كما ينبغى.

- ضعف المهارات التنظيمية الشخصية: على نحو يخفى وراءه الكفاءات ذات الصلة.

- ضعف مهارات التعامل مع الآخرين: وهذا يؤثر على فعالية الأفراد ويؤدى فى الوقت نفسه إلى إخفاء الإسهام الحقيقى الذى يمكن أن يقدموه إلى مؤسستهم.

- فقدان الاحترام من الأقران، والزملاء والذى من شأنه أن يخلق شعورًا بالاستياء يمكن أن يفسد الأداء .

- التوتر الناجم عن أى من العوامل المذكورة أعلاه أو نتيجة لعوامل أخرى.

• وطبيعة الحال، فإننى لم أقصد من القائمة السابقة وضع قائمة نهائية تضم جميع العوامل المؤثرة على أداء الأفراد، وإنما قصدت توضيح أن أى تقييم للأداء يحتاج إلى فهم عميق لجميع هذه العوامل، وهذا لا يعنى أن مثل هذه العوامل ستؤدى حتمًا إلى ضعف الأداء، وإنما تعنى أن التقييم الواضح للأداء، وهو أمر يتطلب خطوات أخرى، يمكن قياسه بصورة أكبر وأكثر ملاءمة.

ومن المؤكد، أنه ستتكون لديك أيضًا بوصلة ستمكنك من اكتشاف مشاكل ضعف الأداء؛ ولن يتأتى ذلك عن طريق الملاحظة المباشرة فحسب، وإنما عن طريق التعليقات المباشرة، وغير المباشرة التى تصدر خلال التواصل بين مجموعة الأفراد العاملين فى المؤسسة.

التحدى

يجب عليك أن تأخذ، بعين الاعتبار، مدى ملاءمة الهيكل التنظيمى لمؤسستك لمطالب السوق الذى تمارس فيه المؤسسة نشاطها. وفى هذا الصدد، توجد كثير من الطرائق والأساليب التى يمكن اتباعها، ولكن جوهر جميع هذه الطرائق يكمن فى محاولة مواءمة تخصصات الموظفين مع متطلبات المستهلكين. وهذه إحدى الركائز الأساسية فى التعامل مع الأداء؛ وبعبارة أخرى، فإن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها يعتمد على تقييمها الواضح للتخصصات المطلوبة، وبالتالى تحديد قدرات الموظفين فى المؤسسة فيما يخص تلك التخصصات.

وبناء على ذلك، فإنه سيكون من الصعب عليك تقييم الأداء تقييمًا صادقًا، وسيستحيل عليك تحديد إسهامات الأفراد أو تقييمها إلا إذا كان لديك فهم واضح لإستراتيجية المؤسسة، وأهدافها والتخصصات الواجب توافرها لتحقيق الإستراتيجية، والأهداف.

النجاح

إن مشاركة فريق الموارد البشرية أمر فى غاية الأهمية ولا يقدر بثمن، صحيح أن قسم الموارد البشرية قد تكون له سمعة سيئة، ولكن هذا لا يحدث إلا عندما يقتصر موظفو الموارد البشرية فى عملهم على أداء مهام إدارة "شئون العاملين"، أى التعيين والفصل من العمل وحفظ السجلات. أما عندما يقوم فريق الموارد البشرية بالنظر إلى المؤسسة وموظفيها بنظرة شاملة، وقياس المناخ البيئى لعمل المؤسسة، ورؤية الأفراد كأفراد فيظل سباقًا كاملاً، فعندئذ فقط يمكن لفريق الموارد البشرية أن يلعب الدور الكبير المنوط به. وفى الواقع، يجب أن تكون علاقتك وثيقة مع أعضاء فريق الموارد البشرية بمؤسستك، لأن باستطاعتهم أن يعكسوا لك "صورة حقيقية لأداء الموظفين فى المؤسسة". والذى يمكنك خلالها رؤية الإستراتيجيات والقرارات.

ومما لا شك فيه أن مواجهة الموظفين ذوى الأداء الضعيف بهذه الحقيقة أمر صعب للغاية، نظرًا لأن العديد من الأفراد الذين يتعرضون لهذا الموقف لا يكونون مدركين أن أداءهم سيئ وضعيف. أما إذا كانوا مدركين لهذه الحقيقة. فإنهم سيقومون ببناء حواجز دفاعية كبيرة لتجنب هذه المواجهة، وبوصفك قائدًا فعالاً للموظفين التابعين لك، فإنك المسؤول الأول عن معالجة المشاكل المتعلقة بسوء أدائهم، ولن يمكنك فعل ذلك سوى بمناقشة هذه الأمور وجهًا لوجه مع كل شخص على حدة. ومن ناحية أخرى، فإذا عزمت على الاستغناء عن أحد الموظفين، لا ينبغى أبدًا أن تنفذ هذا القرار دون مشاورة فريق الموارد البشرية، وذلك لأن أى قرار بالاستغناء عن أحد الزملاء يعتبر بالنسبة إليهم أحد الأحداث الصادمة. وبناء على ذلك ينبغى عليك أن تتوقع من موظف الموارد البشرية المهنى معارضة المبررات التى اعتمدت عليها لاتخاذ قرار من هذا القبيل. وينبغى عليك أيضًا أن تتوقع رغبة قسم الموارد البشرية فى ضمان أن أى قرار من هذا القبيل قد تم اتخاذه وفقًا لأسباب يمكن تبريرها، وهكذا، فإن دورك فى التعامل مع مشاكل الأداء سيكون تحت الملاحظة الدقيقة، وإذا ما تمت الموافقة على قرارك بالاستغناء عن أحد الموظفين، ينبغى أن يتم تنفيذ القرار بطريقة تتفق مع الإطار القانونى المتبع فى المؤسسة، ويمكن أن يشمل هذا الإطار ضرورة اتباع توجيهات محددة بشأن كيفية إدارة اجتماع إنهاء التعاقد، وما يمكن أن يقال فى هذا الاجتماع، بل وحتى مكان مثل هذا الحوار وتوقيته.

وفى حقيقة الأمر، فإن الحوار فى حد ذاته خلال هذا الاجتماع يحمل فى طياته اعترافًا بفشل ذريع للمؤسسة.. والاعتراف بأن عملية التوظيف قد فشلت، وبناء على ذلك ينبغى عليك فى هذا الاجتماع أن تتحلى بعدة صفات هى:

- كن صريحًا، ومباشرًا ومتأهبًا دائمًا لأى ردود أفعال، لأن فى مثل هذه الظروف من المستحيل التنبؤ بردود أفعال الموظف الذى ستقوم بإنهاء عمله فى مؤسستك.

- اعرض عملية متابعة واضحة (لما إذا كان إنهاء التعاقد سيتم على الفور أو بعد فترة لاحقة) مع توضيح الفرص الرئيسية المتاحة أمام الفرد المتضرر للرد عليها، أو لمعارضتها أو إجراء مزيد من الحوارات بشأنها، ولاسيما حوار الآثار المالية.

- كن على علم بأنه ما من أحد سيشكرك على الإطلاق على مثل هذا القرار، ولكن على الأقل سيسهم هذا الحوار فى جعل من يترك المؤسسة يشعر أنه قد عومل معاملة عادلة، وأن إنهاء التعاقد معه قد تم فى إطار القانون، وبما يحفظ له كرامته.

- أما إذا كنت ستعقد اجتماعًا مع شخص بعينه واضعًا فى ذهنك أن الغرض من هذا الاجتماع هو الارتقاء بمستوى أداء هذا الشخص، ينبغى عليك فى هذه الحالة القيام بما يلى:

- التوضيح منذ اللحظة الأولى فى الحوار أنك تريد عقد اجتماع لمناقشة الأداء بحيث يتم طرح مسألة تحسين الأداء للنقاش فى هذا الاجتماع.

- الاستعداد لتقديم الدليل على وجود عدة أمثلة على ضعف الأداء.

- سؤال الشخص المعنى إذا كانت لديه أية أسئلة أو يريد الرد على الفور على هذه الأمثلة.

- تحديد موعد آخر لإجراء مزيد من الحوار.

ويجب أن يعقب ذلك الاجتماع اجتماع آخر يعقده قسم الموارد البشرية مع الموظف المعنى، ولا يقتصر الهدف من هذا الاجتماع على التعرف على وجهة نظر مختلفة، وإنما

يهدف أيضًا إلى تسهيل إجراء حوار أوسع إذا لزم الأمر، والمحصلة النهائية لهذين الاجتماعين هى الوصول إلى اتفاق مشترك على التحسينات التى ينبغي إجراؤها على الأداء، ووضع جدول زمنى لتنفيذ هذه التحسينات وفقًا لأهداف متفق عليها ويمكن قياسها، وينبغى أن يتم دعم كل ذلك من خلال تقييم دائم لمدى التقدم الذى تم إحرازه فى هذا الصدد، ويجب ألا يقتصر هذا التقييم فحسب على النقاط التى تؤخذ فى الاعتبار عند إجراء المراجعة الرسمية.

ومن ناحية أخرى، لكى تستطيع مواجهة متطلبات تحديد ضعف الأداء، كما ذكر سابقًا، تحتاج إلى فهم واضح للمهام المطلوبة فقط من صاحب هذا الأداء الضعيف من بين جميع المهام المطلوبة من الوظيفة التى يشغلها. وفى هذا الصدد، يجب أن تعلم أن محاولة تطوير الموظف ذى الأداء الضعيف عن طريق مقارنة أدائه بالأداء القياسى المطلوب من وظيفته ستكون محاولة غير مضمونة النجاح، ولكن هذه المحاولة ستفيدك للغاية، حيث قد تقودك إلى اكتشاف ما يمتلكه الموظف من مهارات رائعة مكنونة لا يعلمها أحد، واحرص على عدم المساس بالأمانة، والشجاعة، التى تتحلى بهما واستخدامهما بأمانة وحسن نية فى هذا الشأن.

مقاييس نجاح القادة

- إجراء تقييم سنوى لجميع الموظفين.

- تسجيل النتائج، ورصدها والعمل بموجبها.

- ما نتيجة التقييم الدورى مع مدير الموارد البشرية فى مؤسستك فيما يخص مشاكل الأداء لدى الموظفين؟ يجب أن يتم عرض جميع المشاكل، وإيجاد حلول للعمل بموجبها.

المعوقات

يفضل بعض الناس الاعتماد على الفطرة يُكوّنون وجهة نظر واضحة المعالم بشأن الموظف "المناسب" فى رأيهم، ولكن فى ظل النظام الديناميكى المعقد الذى أتحدث عنه فى هذا الكتاب، فإن أداء الموظفين يمكن أن يسوء نتيجة عدد كبير من العوامل، وأعتقد أنه باعتبارك قائدًا فعالاً فإن دورك هو فهم مثل هذه الفروق الدقيقة، وذلك لأن القائد الذى يتم النظر إليه باعتباره يحس بالموظف كإنسان مثله، ولا يقبل الآراء، والشعارات المتداولة كما هى.. مثل هذا القائد سيفرض على الآخرين احترامه وسينجح بالفعل فى الارتقاء بالأداء.

ولا شك أن التعامل مع هذا الأمر من الموضوعات الشائكة وسيتضح لك ذلك عند مواجهته. فمن السهل جدًا افتراض - حتى فى ظل السلطة التى تمنحها القيادة، أن حل مشكلة الأداء المتدنى هو الفصل من العمل؛ أى يتم استدعاء الموظفين ذوى الأداء الضعيف وإخطارهم بالنبأ المشئوم بأن "الأمور لا تسير على ما يرام"، ويتم نقل خبر فصلهم من العمل فى إطار "اتفاق لتسوية" الذى ينبغى التوصل إليه حسب اشتراطات التشريعات العمالية. صحيح أن هذا يمكن أن يكون حلا، ولكن هذه الطريقة، وإن كانت تقليدية، يمكن أن تعبر فى نهاية المطاف عن العجز عن تحقيق النتيجة المرجوة. وبالنسبة إلى الموظف، تعطيه هذه الطريقة رسالة مفادها أن ثقافة المؤسسة هى "إنك إما أن تؤدى ما هو مطلوب منك بالشكل المطلوب، وإلا لا مكان لك فى المؤسسة"، وأن المؤسسة تضحى بالتطوير الشخصى لموظفيها من أجل مصلحة الشركة على المدى القصير، أما بالنسبة إليك بوصفك قائدًا تمثل هذه الطريقة لك مخرجًا يمكن استخدامه لتفادى مواجهة تحديات القيادة الحقيقية.

سلوكيات القائد الفعال

- كن واضحًا بقدر ما تستطيع بشأن النتائج، والكفاءات التخصصية المطلوبة فى كل قطاع من قطاعات مؤسستك حتى تتمكن من وضع المعايير الخاصة بذلك.

• أشركْ فريق الموارد البشرية بمؤسستك فى إجراء تحليل كامل لما يمكن وصفه بأنه موظف "مناسب" مقارنة بالمعايير الموضوعة مسبقًا، وأشركهم أيضًا فى تحديد مواطن الضعف.

• استعد تمامًا لمواجهة الموظفين ذوى الأداء الضعيف، واستعن فى ذلك بالأدلة.

• اعتبر عملية تحسين الأداء فرصة، وليس تهديدًا، أو عملاً روتينيًا مملاً، فلا يحدث سوى فى حالات نادرة جدًا ألا يريد الموظفون أداء عملهم جيدًا، أو يريدون التعرض لمهانة الفصل من العمل، ومن هذا المنطلق، فإنك تملك فى جعبتك عوامل مهمة للتحفيز.

• تذكر أن الإجراءات المتبعة تمثل أحد الجوانب المهمة فى تحسين الأداء وخصوصًا تلك الإجراءات ذات التبعات القانونية المحتملة.

• كن مدركًا بأن عمليات التحسين من هذا النوع قد لا تتم بشكل طبيعى، وأنك شخصيًا قد تحتاج إلى التطوير، والدعم فى التعامل مع مثل هذه العمليات.

الصراع بين الأشخاص

لا تتوقع أن تنشأ علاقة صداقة وطيدة بين جميع الموظفين فى مؤسستك. وفى حقيقة الأمر فإن وجود قدر من الصراع يمكن أن يكون مفيدًا. وعندما ترى أن الصراع أصبح مضرًا بالعمل، يجب أن تتدخل، وتتصرف سريعًا.

معدل التكرار: لا يمكن توقعه

المشاركون الرئيسيون: غير متوقعين

تصنيف القيادة: ***

الهدف

إن بيئة العمل التى تنشأ فيها محبة وصداقة وطيدة بين جميع الزملاء، مهما يقال عنها الكثير من كلمات الثناء التى تكاد تقترب من الحسد، هى بيئة من المستبعد أن يظهر فيها الإبداع، والفهم الجيد لطبيعة العمل إذا كانت المحبة، والصداقة تعنى غض الطرف عن المشاكل وعدم مواجهة المقصرين بحقيقة تقصيرهم، ولا توجد بيئة عمل أسوأ من تلك البيئة التى يدفن فيها جميع العاملين فى المؤسسة رؤوسهم فى الرمال كما يقول المثل المعروف.

ومن ناحية أخرى، بيئة العمل التى تغرس فى موظفيها روح العداء الشخصى من المستبعد أن تكون بيئة تلبى احتياجات المؤسسة فى السوق الذى تعمل به؛ وما من شك أنه فى أوقات معينة، تكون مسألة التنافس بين الأشخاص مسألة صحية، ولاسيما عندما يدفع هذا التنافس المرء إلى تجويد أدائه، والارتقاء به. وبطبيعة الحال، فإنه لا مفر من أن تحتوى جميع المؤسسات على صراعات خفية وما تُصاحبها من مناورات وفى حقيقة الأمر، فإن أية مؤسسة فى عالمنا لن يتأتى لها النجاح إلا فى ظل وجود موظفين يتسمون

بالطموح، طموح يقود إلى التنافس المحموم، ويقود هذا التنافس بدوره إما إلى خلق أفكار تزيد من مكانة الشركة فى السوق، وإما يقود الموظفين إلى الصراع.

والهدف الذى ينبغى أن يضعه القائد الفعال نصب عينيه هو كيفية تسخير هذه الطاقة التنافسية والاستفادة من قوتها فى مصلحة المؤسسة، وكيفية التخلص مما قد يصاحبها من سلوك قد يضر بمصلحة المؤسسة.

السياق

تتمتع المؤسسات بقدرة فطرية على إحداث سوء الفهم، وهى لا تخطئ أبدًا فى ذلك، ويبدو الأمر كما لو أن هناك قدرًا من الخلل يجب أن يحدث بغض النظر عن مدى وضوح الرؤية، أو مدى روعة خطة التواصل، أو مدى شمولية النهج الإدارى.

وفى إطار هذه القدرة الفطرية هناك شىء فى غاية التعقيد يتعلق بالاتفاق بين الموظف وصاحب العمل، فعندما ينضم الموظف للعمل فى إحدى المؤسسات، تنشأ علاقة أكبر بكثير من العلاقة بين المورد والمستهلك؛ ففى هذه العلاقة تتم التضحية ببعض عناصر الاستقلال من خلال منح صاحب العمل العديد من ساعات الاستيقاظ. وقد يطرأ تغيير على حياة الموظف وفقًا لنجاح المؤسسة أو فشلها؛ وقد تتأثر حالة العواطف حسب قدر الاحترام يتحول الموظف ليلعب دور الناقد لما يدور فى المؤسسة، ومن المرجح أن يمطر المؤسسة بسهام انتقاداته بالقدر نفسه الذى يكيل لها الثناء والمديح.

وبطبيعة الحال، فإنه لا جدوى من قيام المؤسسة بتشجيع توجهها نحو الحداثة وقدرتها على التغيير ما دام توجد بهذه المؤسسة أقسام أو إدارات ذات سمعة (سواء تستحقها أم لا) بأن موظفيها يتسمون بعدم المبالاة ويعقدون الأمور على غيرهم ويعارضون الآخرين لمجرد المعارضة فقط دون وجود سبب وجيه لذلك؛ وبعبارة أخرى، الإدارات التى تؤدى العمل بـ"طريقتها الخاصة". وقد دخلت مثل هذه الإدارات فولكلور عالم الأعمال تحت مسمى "التضحية التى يلقى عليها باللوم دائمًا" كبش الفداء، وأصبحت بمثابة الأهداف التى يهوى الجميع التصويب عليها، والإدارات التى ينتظر منها السوء دائمًا، والإدارات التى يندفع الجميع لإصدار أحكامهم عليها بغض النظر عن وجود أدلة تدعم مثل هذه الأحكام من عدمه.

وأخيرًا، ينضم إلى هذا المزيج مجموعة من الصفات التى تؤدى إلى سوء العلاقات بين الأفراد بعضهم بعضا ومن بينها:

عدم الإنصات:

- الميل إلى الانتقاد، ولاسيما انتقاد أداء الزملاء لمسؤولياتهم.
- الفشل فى التعبير عن الرأى حول الموضوعات.
- الفشل فى التواصل لأن المعرفة قوة.
- العجز عن تنفيذ أية مهمة فى موعدها المحدد.
- الغياب المتكرر للغاية عن مكان العمل.
- العناد الذى يدفع إلى عدم الاعتراف بالخطأ مع وجود أدلة دامغة تثبت ذلك الخطأ.
- الميل إلى النفخ بقربة مثقوبة بالإصرار على الاستعانة بالموظفين ذوى الأداء الضعيف.
- العجز عن فهم الكيان المؤسسى فى أى شىء بخلاف الإدارات التى يعملون فيها.
- الظن بأن المؤسسة موجودة لأغراض ليس لها علاقة بالمستهلك.

ومما لا شك فيه أن عدم وجود الوعى الذاتى لم يكن فى حد ذاته مسألة مهمة إذا لم يكن مصدرًا لقدر كبير من التوتر فى المؤسسة، أو مصدرًا للإحباط الذى يحدث نتيجة المعاناة المباشرة من سوء الأداء، أو مصدرًا للمرارة التى يشعر بها المرء نتيجة عدم فهم الأسباب التى تمنع "الإدارة" من التعامل مع هذه المشكلة، أو مصدرًا للاستياء لأنه فى ظل عالم تنافسى يمكن لأى شخص أن يفعل أى شىء سيئ "وينجح فى الإفلات من العقاب"، أو مصدرًا لإدراك أن عدم وجود هذا الوهى يهز من ثقة المرء فى ضرورة الالتزام بالتميز.

وينبغى عليك النظر إلى هذا الكوكتيل المكون من العواطف، والتوتر باعتباره منتجًا لا مفر منه ويجب أن تدرك وتعترف بما يلى:

• عندما يقود الطموح إلى إشعال التنافس، يكون هناك مصدرًا فعليًا محتملاً للميزة التنافسية.

• إن الالتزام تجاه مؤسسة ما يعتبر أحد العوامل الدافعة للتميز

• على الرغم من الشكل الذى يبدو عليه آخر معقل من معاقل الأداء الضعيف فى المؤسسة، يمكن استخدام هذا الشكل باعتباره نموذجًا محفزًا لكيفية عدم أداء العمل على الوجه المطلوب مع ما قد يبدو على الموظف من انفصال عن أهداف المؤسسة، إلا أن فقدان الأمن الذى أدى إلى السلوك المضر بصالح المؤسسة يمكن أن يمثل، هو نفسه، نقطة انطلاق نحو إحداث تغيير جذرى.

التحدى

وبناء على ما سبق، فإن مهمتك هى إدارة الصراع داخل مؤسستك بحكمة وحذر، وبدلاً من النظر إلى الصراع باعتباره تهديدًا مثيرًا للقلق (والذى قد ترغب عندئذ فى تجاهله)، انظر إلى الصراع باعتباره مصدرًا للارتقاء بالأداء، لأن دورك باعتبارك قائدًا هو تشجيع التحسن الدائم باعتباره إحدى سبل الحياة لأنشطة المؤسسات.

وفى حقيقة الأمر، فإن الكثيرين يمكنهم القول بأنه ما لم يوجد صراع لن تكون هناك حياة على الإطلاق، ويصدق هذا تمامًا فى بعض الأحيان عندما يصبح الصراع وبطريقة غريبة إحدى العلامات الصحية التى تصب فى صالح المؤسسة.

النجاح

ستواجه أنواعًا مختلفة من الصراعات، عندما تدرك أن مؤسستك بها إدارة، أو فريق، أو مجموعة تتسبب فى خلل وظيفى خطير مقارنة بسبب وجود هذه الإدارة، أو الفريق - ويمكنك إدراك ذلك من الملاحظة المباشرة أو من خلال تكرار التقارير التى تشير إلى سوء الأداء، ويجب ألا تتخذ أى إجراء بناء على الإشاعات لأن التدخل المبنى على الإشاعات سيتم

النظر إليه على الأرجح باعتباره تدخلاً مخيبًا للآمال وغير قائم على التحليل. وبدلا من اتباع هذه الطريقة السيئة يجب عليك خلق الظروف المناسبة لإجراء تقييم للأداء التشغيلى للمجموعة مبنىّ على المؤشرات الأساسية للأداء، ويجب أن يكون الحكم الأساسى على الأداء هو مدى قدرة قائد الفريق على إحداث التغيير، ثم بعد ذلك مدى قدرة الفريق على مواجهة أوجه القصور التى يعانيها.

• عندما تدرك أن مجموعتين تتصارعان مع بعضها، يجب عليك إثارة هذه المسألة، مع قادة المجموعتين. أما إذا كان الصراع، بين قائدى هذه الفرق، ينبغى عليك عندئذ الاتفاق على طريقة لطرح هذه المسألة علنًا (وقد ينظم قسم الموارد البشرية هذه المسألة)، مع الحرص على تلقى تقارير دورية عن مدى التقدم الذى يتم إحرازه فى هذا الصدد.

• عندما ينشأ صراع بين شخصين من مرؤوسيك - يجب ألا تفتح حوارا معهما حول سبب هذا الصراع، إلا بعد أن تقتنع أنهما حاولا القيام بذلك بأنفسهما، وبهذه الطريقة ستتمكن من خلق ثقافة يتم فيها مواجهة الخلافات، ولكن بطريقة لا تجعل الآخرين ينظرون إليك باعتبارك الملجأ الأول الذى يلجأون إليه لفض صراعاتهم، حيث إن هذه النظرة ستجعلهم يتجنبون محاول فض هذه الصراعات بأنفسهم.

• عندما يعانى أحد الأشخاص مشكلة فى الأداء ينشأ عنها صراع، يجب أن تتحلى بالصراحة مع مثل هؤلاء الأشخاص، وتوضح لهم وجود المشكلة، والسبب الذى يجعلك ترى أن هذه المشكلة تضر بسير العمل فى المؤسسة، والسبب الذى يجعلك ترى أن من مصلحة هذا الشخص مواجهة المشكلة، وينبغى عليك أن تقدم لهذا الشخص تقييمك المدعوم بالأدلة فى أقرب وقت ممكن، ولا تنتظر حتى يتم إجراء التقييم السنوى للأداء! وينبغى أن تتفق مع مثل هذا الشخص على خطة عمل تتم مراجعتها بصورة منتظمة.

وباعتبارك قائدًا فعالا، ينبغى عليك تهيئة بيئة العمل لأن يتم فيها توجيه الانتقادات بحرية، ولكن يجب أن تركز على المشاكل العامة، وألا تكون موجهة بشكل شخصى؛ ولا ينبغى أن تدفع حرية النقد هذه الموظفين إلى التعبير عن آرائهم المبنية على وجهة نظر شخصية بأنهم يستطيعون أداء وظائف زملائهم بشكل أفضل.

مقاييس نجاح القادة

- راجع مشاكل الصراع مع قسم الموارد البشرية بصورة منتظمة.

- ناقش مشاكل الصراع كما ينبغى خلال اجتماعات منفردة وجهًا لوجه مع كل شخص على حدة.

- واجه مشاكل الصراع المعروفة، وحلها.

المعوقات

هناك نوعان متساويان ومتناقضان من المخاطر عند مواجهة الصراع بين الأشخاص.

• **عدم فعل أى شيء،** إن عدم وجود الإرادة أو الطاقة لفض صراع يقف حجر عثرة أمام التعامل الصحيح مع مخاطر الأعمال المتعلقة بالصناعة والمجال الأساسى الذى تعمل به المؤسسة، مما يؤدى إلى تدمير مصداقيتك والتزامك برؤيتك وإستراتيجيات. وعادة ما يمكن التعرف على الصراع الكبير، وإذا ما تم تجاهل هذا الصراع، فإن ذلك يرسل رسالة إلى الجميع بأن مثل هذا السلوك يمكن غض الطرف عنه، بل ويمكن أن يؤدى هذا التجاهل إلى النظر لهذا السلوك باعتباره قاعدة ونموذجًا مقبولاً فى المؤسسة. وفى مثل هذه الظروف يصبح من الصعب جدًا عليك الاستمرار فى تنفيذ أجندة ناجحة فيما يخص التميز فى الأداء.

• **معالجة الصراع بطريقة خاطئة،** إن مواجهة المشكلات التى تنشأ إلى حد كبير بسبب العواطف الشخصية تعتبر دائمًا منطقة يجب أن تكون حساسًا فيها للفروق الفردية. وما من شك أن أفضل حلول فض الصراع هى تلك الحلول التى تتم صياغتها وتصميمها لتناسب الأشخاص المعنيين. ولا يوجد فيما سبق ما يغنى عن ضرورة وجود رسالة تقول، بوضوح تام، إن بعض السلوكيات غير مقبولة - والمقصود أن النجاح يتطلب فى كثير من الأحيان فهم الأسباب التى تجعل هذا الشخص يتصرف بهذه الطريقة.

وخلاصة القول، إن معالجة الصراع تتطلب مزيجًا من الشجاعة، والمهارة.

سلوكيات القائد الفعال

- كن متيقظًا لأية إشارات تدل على الصراع، سواء كانت إشارات مباشرة، أو غير مباشرة.

- تعلم أن تفرق بين نوعين من الصراع؛ الأول هو الصراع الذى يمثل تنافسًا صحيًا والثانى هو الصراع الذى يحط من مصداقية المؤسسة، والأداء فيها.

- تذكر أن الصراع الذى لم يتم معالجته يمكن أن يؤدى إلى ضعف الأداء فى مؤسستك.

- تفهم أن إدارة الصراع بين الأشخاص تتم بطريقة مختلفة عن إدارة الصراع بين المجموعات .

المقابلات العصيبة

يحدث ذلك عندما يحتاج القائد للحديث عن أمور صعبة مع أحد أعضاء فريقه، وعندما يكون استقبالهم لهذا الحديث، لا يمكن التنبؤ به بل ويمكن أن يكون عدائيًا.

معدل التكرار: نادر

المشاركون الرئيسيون: المرؤوسون المباشرون

تصنيف القيادة: ❊❊❊

الهدف

أحيانًا لا يمكن تجنبها – وأعنى بذلك تلك الاجتماعات المنفردة التى تعقد بين شخص وآخر على انفراد والتى يتم عقدها بسبب ضرورة قول شيء ما، وأيضًا بسبب حاجتك إلى نقل بعض الملاحظات السلبية حول أداء أحد أعضاء فريقك. وهذه الاجتماعات يمكن أن تتسم بالصعوبة وتؤدى إلى الصراع، ونوضح ذلك كالتالى:

- **صعبة**، لأن المواجهة عادة ما تكون غير مريحة، ولا مفر منها من التطرق لأمور شخصية، وأيضًا لأن تفسير الظروف قد يختلف من شخص لآخر.

- **تؤدّى للصراع**، ليس بالضرورة أن تؤدى المقابلة التى تشهد صراخًا، أو عدوانية أو خلافًا عنيفًا، أو حتى البكاء (مع أننى لا أستثنى أيًا من هذه الأمور) إلى نشوب الصراع الذى يحدث لأن هذه المقابلة تحدث فيها فترة انفصال كل طرف عن الآخر فضلا عن وجود اختلاف جذرى فى وجهات نظر المشاركين فيها.

ومع ذلك، ينبغى أن تخرج هذه الاجتماعات بنتيجة بناءة، لأنك مسؤول مسؤولية كاملة عن ضمان أن مشاكل الأداء قد تم عرضها، ومناقشتها، وقبولها، ومعالجتها. وما من شك

أن هذه هى أحد الجوانب بالغة الصعوبة فى القيادة، ونظرًا لأن هذا الأمر يعتمد اعتمادًا كبيرًا على الناس فإنك حتمًا ستجد نفسك ممزقًا بين الرغبة فى إقامة علاقات فعالة ودافئة من جهة، والحاجة إلى مواجهة الحقائق غير المريحة والمتعلقة بالضعف المحتمل للأداء من جهة أخرى. وستجد نفسك تبحث عن طريقة لتحقيق التوازن بين التمكين واحترام الفرد من ناحية، وحاجة الفريق بأكمله إلى إحراز النجاح من ناحية أخرى. وسينتابك القلق خشية أن يؤدى الصراع الناتج عن الحوار الفظ إلى تدمير علاقة أو أن يتسبب فى إلحاق الضرر بعمل الفريق ككل. وبالإضافة إلى ذلك فقد تصيبك المواجهة وجهًا لوجه بعصبية شديدة.

هناك ثلاثة مبادئ إرشادية ستكون ذات فائدة كبيرة لك فى رحلتك نحو تحقيق هدفك وهى:

- **ثق برجاحة رأيك**، وإذا لزم الأمر، قم بتدعيم هذا الرأى عن طريق معرفة آراء أقرانك وزملائك فى قسم الموارد البشرية.

- **اعلم أن الأداء الضعيف الذى لم تتم معالجته سيؤدى إلى تفاقم مشكلة سوء الأداء**– وما من شك أن تعرض الأداء لمزيد من التدهور يمثل خطرًا رئيسيًا يمكن أن يتسبب فى وقت فى تدمير سمعة القائد نفسه فيما يتعلق بمدى رجاحة آرائه.

- **اعلم أن من مصلحة زملائك طرح المشاكل والبحث عن حلول لها حتى إذا كانوا لا يحبون سماع ما تود أن تقوله لهم** – فسوف يدركون أمانتك على المدى الطويل وسيحترمونك على تمكينهم من تحسين أنفسهم والارتقاء بأدائهم.

ومهما تكن الصعوبة التى يبدو عليها الأمر، يجب عليك مواجهة أى عضو من أعضاء فريقك وجهًا لوجه إذا كان يعانى مشاكل ضعف الأداء – فمصداقيتك ونزاهتك يعتمدان على ذلك.

السياق

يجب فى بادئ الأمر أن يحدد التقييم المبدئى ما إذا كانت المشكلة خطيرة بما يكفى لأن تستحق اتخاذ أى إجراء. وفى هذا الصدد، فإنك ستعتمد اعتمادًا كبيرًا على غريزتك وخبراتك، وينبغى عليك الابتعاد عن أية عواطف عبر عنها آخرون، وأعد تقييم ردود الفعل التى تلقيتها.

وينبغى أن تأخذ بعين الاعتبار مدى خطورة الحالة. فهل هذه المشكلة تحدث بشكل متقطع أم بشكل مستمر؟ وهل هذه المشكلة جزء من عملية العلاقات التى يتم تكوينها (أى ما يطلق عليه مرحلة العصف الذهنى، وهى مرحلة من مراحل بناء الفريق تتسم بالصراع نتيجة تداخل الأدوار واختلاف وجهات النظر وتضارب المصالح والرغبة فى إثبات الذات وعدم قبول الرأى الآخر) لذلك قد تنتهى من تلقاء نفسها؟ إذا كان الأمر كذلك فإن أفضل إجراء يمكنك اتخاذه هو ألا تفعل أى شىء على الإطلاق.

وإذا توصلت إلى نتيجة أنه ينبغى مواجهة الأطراف المعنية بالمشكلة، ينبغى عندئذ النظر فيما إذا كان مدير الموارد البشرية بالمؤسسة قد يمكنه المساهمة بتقديم حل أكثر فعالية. وفى بعض الحالات، إن الاستقلال النسبى الذى يتمتع به مدير الموارد البشرية يسمح له بإجراء حوار مع زميلك على نحو يشعره بقدر أقل من المواجهة، إلا أن ذلك يجب أن يتوازن مع انطباع الجدية الذى كان سيسود هذا الحوار فى حالة كنت أنت من يتولى أمر هذه المشكلة.

والخلاصة هى أن مواجهة المشاكل، رغم ضرورتها، فإنها مسألة يجب أن تتم بطريقة مدروسة، ومحسوبة، وغير عاطفية.

التحدى

إننى لا أتفق مع وجهة النظر القائلة بأن بعض مستويات الموظفين أكبر من هذه الاعتبارات وأن القائد يجب أن يتبنى طريقة "اقبل الأمر كما هو أو اتركه كما هو" وأننى أرى أن اتباع هذا الموقف فيما يخص السلوك والأداء ينم عن تواطؤ ومراوغة ولا يصب فى مصلحة العاملين.

ومما لا شك فيه أننا جميعًا نستفيد من التقييم البناء الذى لا يطلعنا فحسب على حقيقة مستوى أدائنا فى الوقت الحالى فحسب، بل يخبرنا أيضًا بما وصلنا إليه فى مسارنا الوظيفى، ومن هذا المنطلق، يحتاج موظفوك بدورهم إلى معرفة أنك سوف تواجه المشاكل، وسوف تتعامل معهم بإنصاف، ونزاهة وأن الدافع الوحيد وراء كل ما تقوم به فى هذا الصدد هو رغبتك فى الوصول بأدائهم وأداء المؤسسة ككل إلى أقصى حد ممكن، صحيح أنهم لن يشكروك على ذلك، ولكنك ستكون محل احترامهم.

النجاح

وإذا ما استنتجت أنك ستعالج هذه المشكلة بنفسك، يجب عليك الترتيب لرؤية الزملاء المعنيين بهذه المشكلة، وتحديد موعد بعينه معهم لضمان أن هذا الاجتماع لن يحدث بمحض الصدفة. ونظرًا لأن هذا الاجتماع ليس اجتماعًا، تأديبيًا، رسميًا، فمن غير الضرورى ومن غير المستحب أن ترسل إلى هؤلاء الزملاء المعنيين رسالة تحذيرية مسبقة تشير إلى الموضوع الذى ستجرى مناقشته فى هذا الاجتماع. ويجب أن يتم تنظيم الاجتماع بطريقة غير مثيرة للانزعاج.

وفى مثل هذه الظروف، يكون اللف والدوران حول الموضوع مسألة غير مجدية؛ ادخل فى الموضوع مباشرة، ولكن فى الوقت نفسه، من الضرورى أن تتبع بعض القواعد الأساسية سواء فى الطريقة التى تتناول بها المشكلة أو فيما ستقوله فى الاجتماع. ومن هذه القواعد:

- **الإعداد:** ادخل فى الحوار وبحوزتك ملاحظات حول ما تريد قوله.
- **البدء:** قل إنك تريد مناقشة مشكلة تتعلق بالأداء على أساس غير رسمى.
- **تحديد السياق:** قم بتوضيح أن الغرض من هذا الاجتماع هو إجراء حوار صريح وعادل، وأنك لم تأت إلى هذا الاجتماع وفى ذهنك استنتاجات محددة سلفًا.
- **اذكر دور الموارد البشرية:** أبلغ زميلك أنك قد ناقشت المشكلة مع مدير الموارد البشرية حتى يعلم هذا الزميل بأنك أخذت المشورة بشأن خطورة هذه المشكلة، وحتى تثبت لهذا الزميل أيضًا أنك تريد التعامل مع هذه المشكلة بأفضل طريقة ممكنة.

• **المشكلة**: قم بذكر المشكلة وتحدث عن رأيك فيها واعرض وجهة نظرك فيما يخص الآثار المترتبة على هذه المشكلة.

• **إعطاء أمثلة**: استعن في تحليلك ببعض الأمثلة المحددة التي تستشهد بها لبيان حقيقة المشكلة.

• **إعطاء مزيد من الأمثلة**: احتفظ بأمثلة أخرى للاستعانة بها في وقت لاحق من الحوار.

• **التحريض على الحوار**: اطلب من زميلك إبداء رأيه فيما قلت.

وعند هذه النقطة الأخيرة (التحريض على الحوار)، يصل الحوار إلى أهم جزء فيه. فهل رد فعل زميلك يتم على أنه يدرك أن هناك مشكلة بالفعل؟ وقد يحاول زميلك تجنب المشكلة عن طريق إثارة أمور تتعلق بشخصيات الآخرين أو أدائهم أو سلوكياتهم. وإذا ما حدث ذلك، يجب عليك أن تؤكد له بحزم أن هذا الحوار ليس عن الآخرين، وعندئذ يمكنك أن تعرض عليه أمثلة أخرى، وتحاول إشراك هذا الزميل في تغيير الطريقة التي يرى بها نفسه.

وغني عن البيان أن الطريقة التي ستسير بها هذه المناقشات من الصعب للغاية التكهن بها لأن أغلب الناس لا يحبون التعرض للانتقاد، وعندما يتعرضون له فإنهم يميلون إلى اتخاذ رد فعل دفاعي، أو عاطفي، وعندئذ، لكي تنجح في مواجهة رد الفعل هذا، يجب عليك الثبات على موقفك. وبعبارة أخرى، استمر في عرض المشاكل مصحوبًا بأمثلة واضحة للسماح لزميلك بالاعتراض، أو الرد، ولكن احرص كل الحرص على عدم السماح بتشتيتك بعيدًا عن المشكلة.

ويجب دائمًا أن يكون المبدأ الأساسي في مثل هذه المناقشات هو التركيز على السلوك، وليس الشخصية، وفي هذا الصدد لا ينبغي أن تنتقد شخصية الزميل الذي تتحدث معه، أو تحاول تغييرها؛ ويجب عليك احترام الزملاء كما هم.

وباعتبارك قائدًا فعالاً فإن ما تحتاج إليه في هذه المسألة هو كيف يتصرف هؤلاء الزملاء وكيف يتفاعل سلوكهم مع الآخرين ويؤثر عليهم؛ وهذه هي النقطة التي يتصل

عندها سلوك الأفراد بالأداء فى المؤسسة، وهكذا فإن مناقشات "الصراع" هذه لا تركز على ماهية الأشخاص وإنما تركز على الطريقة التى ينظر بها الآخرون إلى أفعال هؤلاء الأشخاص، ومدى تأثير هذه السلوكيات على الآخرين.

وبطبيعة الحال، فإن أى حوار من هذا القبيل لن يكتب له النجاح، إلا فى ظل وجود متابعة. ويمكن أن تتخذ هذه المتابعة صورًا شتى تختلف باختلاف استجابة الزميل المعنى، ولكن بصورة عامة فإن هذه المتابعة من المحتمل أن تشمل ما يلى:

- الاتفاق على مهلة للتفكير، وتحديد موعد لعقد اجتماع آخر لمناقشة المشكلة مرة أخرى.
- إشراك ممثل الموارد البشرية فى محادثة منفردة مع الزميل بهدف عرض وجهة النظر من شخص متخصص فى معرفة طاقات البشر، وبصورة تتسم بقدر أقل من الشحن العاطفى.
- الاتفاق على أن تتم متابعة هذه المشكلة وإعطاء تقييم بصورة مستمرة.
- وضع أهداف محددة للأداء، إذا لزم الأمر، مع مراجعة هذه الأهداف فى المستقبل.

وبمجرد اتخاذك القرار بإجراء هذا الحوار الصعب، فإن الطريقة التى ستجرى بها هذا الحوار تؤثر بالقدر نفسه الذى يؤثر به مضمون الحوار ذاته.

مقاييس نجاح القادة

- تناول جميع النقاط الموضحة فى السطور السابقة، والمتعلقة بإجراء المقابلات الصعبة.
- هل الزميل مستعد لأن يكون إيجابيًا، بعبارة أخرى، هل دار حوار صريح حول المشكلة التى تم طرحها.
- الاتفاق على عدد من إجراءات المتابعة.

المعوقات

يعتبر عدم التحضير، والاستعداد جيدًا هو أكثر الأمور التى يمكن أن تأتى بنتائج عكسية أثناء الحوار الصعب، ومن المؤكد أن هذا الحوار لا يتم إجراؤه للتعبير عن آراء مرتجلة دون إعداد مسبق. وعلى العكس من ذلك، يجب اتباع طريقة فى الحوار تقوم على التحضير المسبق نظرًا لأن المناقشات من هذا القبيل تكون شخصية للغاية وتتطلب أكبر قدر ممكن من الإعداد الدقيق، والمفصل. وبناء على ذلك، فإن الحوار يمكن أن يأتى بنتائج عكسية إذا:

- لم يتم تقييم السياق تقييمًا كاملاً.
- سمحت لاستجابتك العاطفية بالتأثير على الإعداد للحوار.
- عرضت المشكلة، بشكل عاطفى وليس بشكل مهنى.
- عرضت المشكلة وكأنها مشكلة متعلقة بالشخصية، وليس بالسلوك.
- سمحت لرد فعل عاطفى من الزميل أن يحرك رد فعل عاطفى داخلك.
- لم تستعن بأدلة موضوعية عند عرض المشكلة.
- لم يكن هناك وقت كاف لإجراء الحوار، مما يؤدى إلى اختصار الحوار بسبب قصر الوقت المتاح.
- أرسلت إشارات مفادها أنك لا تركز فى موضوع الحوار.
- لم يشر الحوار إلى أنه سيتم إجراء مزيد من التقييم، والنقاش.

ومع صعوبة هذا الحوار، فإنه قد يؤدى إلى تحقيق نتائج إيجابية عظيمة فيما يخص تحسين الأداء الذى يمكن أن يحدث بسببه، ولكن إذا أتى هذا الحوار بنتائج عكسية بسبب الإعداد السيئ، أو إدارة الحوار بطريقة لا تراعى مشاعر واحتياجات الآخرين، سيتسبب ذلك فى إحداث آثار مدمرة تستمر لأمد طويل.

- تأكد من إجراء تقييم للسياق، ولا تتسرع فى إصدار الأحكام؛ حيث إن بعض المشاكل قد تكون مؤقتة وستقوم بحل نفسها بنفسها.

- يجب عليك أن تتبع طريقة الحوار وجهًا لوجه مع الشخص المعنى على حدة عندما تدرك وجود مشكلة صعبة، وتأكد من أنك تدخل مثل هذا النوع من الحوارات وبصحبتك أدلة وأمثلة واضحة تؤكد وجود المشكلة.

- تأكد من أن لديك إجراءات واضحة فى ذهنك للتعامل مع المشكلة، ولا تمنح الفرصة لأحد، لكى يلاحظ أنك لم تعد جيدًا للحوار، لأن ذلك سيتسبب فى التقليل من أهمية المشكلة.

- لا تسمح لردود أفعال الآخرين العاطفية أن تتسبب فى إحداث رد فعل عاطفى داخلك، واجعل الآخرين يرونك دائمًا فى صورة الشخص الهادئ مهما تكن ردود أفعالهم.

- أشرك عضوًا من قسم الموارد البشرية إذا شعرت بأن هذه الخطوة سيكون من شأنها تسهيل إقرار أحد الزملاء بوجود مشكلة ينبغى مواجهتها.

- كن واضحًا دائمًا بأن التحدى يصب فى مصلحة زميلك، وأنك تفعل ذلك بهدف المساعدة.

- نفذ المتابعة بطريقة واضحة، ومدروسة، وتتبع جدولاً زمنيًا.

الأهداف والحوافز

من المتوقع دائمًا أن يصل أداء الموظفين إلى أفضل مستوى له عندما تكون لديهم أهداف واضحة ومرتبطة، إن أمكن ذلك، بحوافز مالية.

معدل التكرار: سنوية مع تقييم يتم إجراؤه فى منتصف العام

المشاركون الرئيسيون: المرؤوسون المباشرون على الأقل

تصنيف القيادة: ✻✻✻

الهدف

عند قيادتك لمؤسسة ذات رؤية واضحة وإستراتيجيات، يجب عليك التأكد من تحقق الأمور التالية:

- أن يكون هناك توافق بين إستراتيجيات، وأعمال الفرق، والأفراد الذين تقودهم، وبين الأهداف العامة للمؤسسة بحيث تمنح المؤسسة نفسها أفضل فرصة لتحقيق النجاح.
- أن يكون لدى الأفراد أهداف، ومكافآت أداء واضحة بحيث يمكن أن يصبح لهم نصيب من الكعكة عند تحقيق المؤسسة للنجاح، وبحيث يمكن تعزيز نقاط قوتهم، ومعالجة نقاط ضعفهم.

وفى حقيقة الأمر، فإن وضع حزمة متكاملة من الأهداف، والحوافز ليس نهجًا رسميًا يهدف فقط لتلبية احتياجات إدارة الموارد البشرية، صحيح أن المؤسسات يمكن أن تتأثر تأثرًا كبيرًا عندما لا تتفق أهداف الفرق والأفراد مع الأهداف العامة لمؤسستهم. وفى هذا الصدد، فإن وجود هيكل واضح وموثق للأهداف والحوافز المرتبطة بها يضمن لك أن القوة الكامنة فى رؤيتك وإستراتيجيتك ستتم ترجمتها فى صورة تفاصيل السلوك اليومى للأفراد، لأن هذا الجانب هو الجانب الذى يتم فيه إحداث الفرق فى أغلب الأحيان.

ولا ينبغى لك أن تشعر بالرضا إلا بعد أن تتأكد تمامًا من أن إستراتيجاتك العامة قد انعكست فى المهام التى يطلب من الفرق والأفراد القيام بها، تتم مكافأتهم على أداء هذه المهام على أساس يومى.

السياق

عقب حدوث أزمة الائتمان فى عام ٢٠٠٧ تحولت المكافآت التى تمنحها البنوك لموظفيها موضع اهتمام كبير بسبب الاعتقاد السائد بأن البنوك تكافئ موظفيها على فشلهم فى عملهم، صحيح أن مشكلة مكافآت البنوك لا تخص فى الواقع سوى عدد قليل للغاية من الناس مقارنة بإجمالى القوى العاملة، ولكن هذه المشكلة أبرزت تحديًا حقيقيًا بشأن العلاقة بين الأداء، والمكافأة.

وفى هذا السياق فإن قائد أية مؤسسة سيواجه الأسئلة الآتية:

- ما الجزء الأهم فى الدور الوظيفى الذى يؤديه أحد أعضاء الفريق، أى أهم جزء من أجزاء "التوصيف الوظيفى" Job description لوظيفته، وما المهمة الرئيسية المكلف بها، والتى يحصل على راتبه من المؤسسة نظير أدائها؟
- ما الأهداف التى تنبغى إضافتها بصورة دورية (عادة بشكل سنوى) وتتجاوز المهمة الرئيسية التى يؤديها أحد الأفراد؟
- ما الدور الذى ستلعبه هذه الأهداف الإضافية فيما يتعلق بتقييم أداء الفرد؟
- ما الراتب الذى ينبغى أن يحصل عليه الفرد نظير أداء المهمة الرئيسية المكلف بأدائها؟
- ما الزيادة التى تنبغى إضافتها على الراتب نظير أداء مهام تتجاوز المهمة الرئيسية؟
- إلى أى مدى ينبغى أن ترتبط الحوافز التى يحصل عليها الفرد بأدائه الشخصى وأداء الفريق وأداء المؤسسة ككل وبأهدافها؟

ويمكن القول بأن إجابات الكثير من هذه الأسئلة تعتمد على السياق الثقافى، أى التحديات الأعم، والأشمل، والمتعلقة بطبيعة المؤسسة، وروحها، وقطاع الأعمال الذى تعمل فى نطاقه.

التحدى

من السهل أن يحدث لك -بوصفك قائدًا- ألا تنتبه إلى مدى أهمية الأهداف، والحوافز؛ وبناء على ذلك، فإنك قد تظن أن:

- الأهداف العامة للمؤسسة معروفة جيدًا لذلك فالأهداف الفردية واضحة.
- مبالغ الحوافز التى يتم دفعها للموظفين قليلة، فإن هذه المبالغ ليست لها أية قيمة تذكر.

ولكن مثل هذه الأفكار تغفل حقائق مهمة جدًا وهى:

- دون تحديد أهداف واضحة للموظفين، فإنهم فى أغلب الأحيان سيقومون فى عملهم بأداء ما يفضلونه وليس ما يجب عليهم أن يفعلوه بالإضافة إلى أنه لن يصبح لديهم هدف واضح.
- إن مبالغ الحوافز التى تبدو صغيرة بالنسبة إلى شخص واحد قد تكون غاية الأهمية لعائلات تعانى ضيق الموارد المالية.

ومن هذا المنطلق، ينبغى عليك أن تتعامل مع هذه المسائل بجدية، وتحرص على التأكد من أن الأهداف، والحوافز قد تم تحديدها بطريقة واضحة، وفى الوقت المناسب.

النجاح

ستقوم بتحديد الأهداف، والحوافز ضمن الإطار العام الذى تحدده المؤسسة، ومن المستبعد أن تطلق المؤسسة لك العنان لفعل ما يروق لك فى هذا الأمر، ومن المرجح أيضًا أن يفرض عليك إدارة عملية الأهداف، والحوافز مع فريق الموارد البشرية فى المؤسسة أن تتسق وتتماشى مع السياسات العامة للمؤسسة، ولا شك أن هذه العملية هى عملية مفصلة وشاقة، إذا ما أديرت بشكل مناسب.

• **الأهداف السنوية**: ينبغى نشر هذه الأهداف فى أقرب وقت ممكن من بداية العام المالى للفريق، ومما لا شك فيه أن الأهداف تصبح أقل فعالية إذا تم الإعلان عنها بعد فترة طويلة من بداية العام.

• **تحديد هدف الفريق**: ينبغى عليك أن تقوم بهذه المهمة بنفسك وبصورة رسمية مع فريقك، وعلى نطاق أوسع مع زملائك فى المؤسسة من خلال الندوات (أو من خلال مؤتمرات الإنترنت إذا استدعى الأمر ذلك)، ويجب أن تتسلح، وأنت تقوم بهذه المهمة بمعلومات واضحة يتم توزيعها على الموظفين بالبريد الإلكترونى أو يتم نشرها على شبكة الإنترنت الداخلية للمؤسسة. وأثناء أداء المهمة، يجب أن تذكر الجميع بهذه الأهداف مرارًا وتكرارًا طوال العام. وتعيد توضيح أسباب اختيار هذه الأهداف تحديدًا وكيفية ارتباطها برؤيتك، وإستراتيجيتك الشاملة.

• **المرؤوسون المباشرون**: يجب عليك ترتيب عقد اجتماعات مع جميع مرؤوسيك المباشرين (وتأكد من أنهم يفعلون الشيء نفسه مع مرؤوسهم) لمناقشة الأهداف الشخصية.

• **تحديد الأهداف الفردية**: عندما تطلب من شخص أن يقترح الأهداف التى يريد أن يضعها لنفسه فإن هذا عادة ما يكون أفضل، وأكثر فعالية من فرض أهداف معينة عليه، وبناء على ذلك، فإن مرحلة الهدف الشخصى تحدث على ثلاث مراحل فرعية وهى:

• أعلن مسبقًا فى أحد الاجتماعات أن مرؤوسك المباشر يقترح أهدافًا لتحقيقها خلال العام.

• اعقد اجتماعا لتقييم الأهداف المقترحة.

• الاتفاق على الصيغة النهائية للأهداف فى اجتماع آخر، أو عن طريق تبادل رسائل البريد الإلكترونى، وتعتمد الوسيلة المستخدمة فى هذا الأمر على مستوى الاتفاق.

• **الأهداف المركزة**: من الأفضل دائمًا أن تكون الأهداف محدودة (فالأهداف بطبيعتها يجب أن تكون مركزة حتى تكون قابلة للتحقيق)، ومن الأفضل ألا يزيد عدد الأهداف فى أى فترة محددة عن خمسة، أو ستة أهداف.

• **تقييم منتصف العام:** بعد أن يتم الاتفاق على الأهداف، يجب تحديد موعد للتقييم في منتصف العام بهدف تقييم التقدم الذى تم إحرازه.

• **تسجيل الأهداف:** تستخدم كثير من المؤسسات فى يومنا هذا، أنظمة إلكترونية لتسجيل الأهداف ودمجها ورصدها ومدى التقدم الذى يتم إحرازه فى هذا الصدد (ومما لا شك فيه أن هذا يتيح للقائد معرفة من الذى لم يقم بتحديد أهداف).

الحوافز

• **خطط الحوافز:** يجب أن يتم إعلانها فى أقرب وقت ممكن من بداية السنة المالية، بحيث من يراها يستطيع الاستفادة بأكبر قدر من الفرص لتحقيق النجاح فى تنفيذ هذه الخطط.

• **تفاصيل الحوافز:** يجب أن تحدد ترتيبات الحوافز بطريقة واضحة التوازن بين أداء الشركة، والفريق، والفرد.

• **الأهداف الشخصية:** عندما يكون هناك هدف شخصى، يجب أن تشير هذه الأهداف إلى الأهداف المتفق عليها (والمذكورة أعلاه).

• **معايير الحوافز:** يجب أن يتم بوضوح ذكر أى معيار يؤثر على استحقاق الفرد للحوافز؛ لأن عدم ذكره قد يتسبب فى الالتباس وسوء الفهم. فعلى سبيل المثال:

• هل يتم رفض صرف أية مبالغ مالية مكافأة على الأداء الشخصى المتميز إذا فشلت المؤسسة فى تحقيق أهداف مالية معينة؟

• هل من الضرورى أن يكون الموظف قد تم تعيينه بالشركة فى تاريخ محدد حتى يستحق صرف الحوافز؟ يحدث هذا الأمر عادة، وفى بعض الأحيان يكون هذا التاريخ بعد نهاية فترة صرف الحوافز.

• **تسجيل خطط الحوافز:** يجب أن يتم التوقيع على خطط الحوافز، وتسجيلها بطريقة رسمية.

• **تقارير الإنجاز**: لا ينبغى أن تشعر بالحرج عندما تقدم إلى الموظفين خلال العام تقارير تفيد بأنهم لم يحققوا التقدم المأمول الذى يؤهلهم للحصول على الحوافز، ولاسيما إذا كان أداء هؤلاء الموظفين يؤثر على الفريق بأكمله؛ ومن المؤكد أن هذا الموضوع يجب ألا ينتظر المرء لمدة ١٢ شهرًا ليطرحه.

ومن ناحية أخرى، ينبغى عليك أن تتأكد أيضًا من أن كلا من الأهداف والحوافز قد تم تحديدهما من جانب مرؤوسيك المباشرين، وأنها تتبع جميع المبادئ التوجيهية التى تطبقها المؤسسة، وأن عمليات تنفيذها تتم بإشراف فريق الموارد البشرية.

وغنى عن البيان، أن الخطط الناجحة للأهداف، والحوافز هى تلك الخطط التى تعتمد أولاً وقبل كل شىء على الاهتمام بالتفاصيل.

مقاييس نجاح القادة

- موافقة جميع المرؤسسين المباشرين على خطط الأهداف، والحوافز.
- يتم إعلان الخطط فى السنة المالية.
- تحديد مواعيد إجراء تقييم منتصف العام.

المعوقات

فى كثير من الأحيان يتم وصف الأهداف باستخدام اللفظ المختصر "SMART" (وهو لفظ مركب من أوائل حروف مجموعة من الكلمات من باب الاختصار) ويعبر عن الكلمات الخمس التالية:

• محدد Specific: فالأهداف يجب أن تحدد ما تسعى لتحقيقه.

• قابلة للقياس Measurable: يجب أن تكون قادرًا على قياس ما إذا تم تحقيق الأهداف أم لا؟

- قابلة للتحقيق Achievable: هل الأهداف التى وضعتها قابلة للتحقيق وسهلة المنال؟

- واقعية Realistic: هل يمكن تحقيق الأهداف فى ظل الموارد المتاحة؟

- الزمن Time: متى تريد تحقيق الأهداف التى حددتها؟

صحيح أن هذا الملخص مألوف جدًا ولكن هذا لا يقلل من أهميته على الإطلاق؛ فإذا لم تكن صالحة للاستعمال، فإن الأهداف سوف تفشل فى تحقيق هدفها الذى يكمن فى إدارة الأداء وتنسيقه، وبناء على ذلك فإن الأهداف ستكون مرجعًا غير دقيق عن الأداء، ومن ثم فإن برامج الحوافز نفسها تصبح غير فعالة.

سلوكيات القائد الفعال

- تذكر أن الأهداف، والحوافز لن تكون جديرة بهذا الاسم إذا لم يتم ربطها بالرؤية، والإستراتيجية الشاملة.

- تعامل مع مسألة تحديد الأهداف بمنتهى الجدية؛ باعتبارك قائدًا فعالاً يجب أن تنظر إلى هذه المسألة باعتبارها جزءًا لا يتجزأ من إدارة الأداء وليست مجرد أمر هامشى.

- أدر عملية تحديد الأهداف مع فريقك بطريقة منظمة مع تحديد موعد واحد على الأقل لإجراء تقييم منتصف العام.

- انظر إلى الأهداف والحوافز باعتبارها جزءًا من النظام العام لإدارة الأداء، وتأكد من ارتباطها بأهداف معينة ترغب المؤسسة فى تحقيقها.

- تأكد من أن الأهداف تتبع مبادئ SMART التى تحدثنا عنها فى السطور السابقة.

- تأكد من أن الحوافز ترتبط بشكل محدد بأهداف المؤسسة، وبالأهداف الشخصية، ولا تقدم شيئًا لأحد لم يفعل شيئًا.

الجزء السادس

المستهلكون يقودونك

إن القيادة مسألة فى غاية الصعوبة، فدائمًا ما يوجد كثير من الأمور التى ينبغى التفكير فيها، وموازنتها، والكثير من التحديات التى ينبغى مواجهتها حتى يمكن فعل الشىء الصحيح. ومع ذلك، فإن الأمر الذى يجب أن تكون دائمًا على ثقة منه هو أن عملك يعتمد على المستهلكين – فدون المستهلكين لن يكون لديك عمل حتى تفكر بشأنه.

ومهمتك، بوصفك قائدًا، هى التأكد من أن فريقك لا ينظر إلى المستهلكين باعتبارهم مجموعة من الأفراد أو الكيانات التى يبيعون لها منتجات مؤسستك. ومهمتك الكبرى تكمن فى جذب المستهلكين إلى داخل المؤسسة. وبعبارة أخرى، خلق ثقافة عمل لا يتم اتخاذ أى قرار فيها سوى بعد معرفة بما يريده المستهلكون.

وهذا لا يتعلق بمسألة "معرفة المستهلكين" إذا كان ذلك يعنى فهم كيفية إدارتهم، كما أن ذلك لا يتعلق بتقديم خدمة ممتازة (مع أهميتها) بالنسبة إليهم، لا يتعلق بالدراسات الاستقصائية التى يتم إجراؤها بصورة منتظمة لمعرفة آراء المستهلكين فى مؤسستك.

إن ما يتعلق به الأمر هو فتح الأبواب المادية، العقلية أمام مؤسستك وإقامة شراكات بحيث يصوغ المستهلكون أنشطتك من منطلق تصوراتهم الخارجية عنها، والأمر يتعلق بالنظر إلى المستهلكين باعتبارهم جزءًا لا يتجزأ من عملية تطوير نشاط مؤسستك وليس فقط مجرد مستقبلين لهذه العملية؛ حيث إنه أمر يتعلق بالعلاقات الإستراتيجية، وهو أمر يتعلق بمعرفة مدى ما يمكنك أن تتعلمه من المستهلكين.

والأهم من ذلك كله التواضع وهو الاعتراف بأن قيادة مؤسستك توجد خارج العالم الحصرى الذى تسكن فيه بصحبة فريق القيادة بمؤسستك. وفى أفضل الأحوال، فإنه أمر يخص المستهلكين وتجب مشاركتهم فيه؛ إنهم سوف يقودونك إلى أرض لم تكن ستطؤها قدماك بمساعدة قيادتك وحدها.

أهمية المستهلك

معدل التكرار: تكرار مستمر

المشاركون الأساسيون: جميع العاملين

تصنيف القيادة: ❊❊❊

الهدف

مما لا شك فيه أن الأمر واضح وبسيط: لا عمل دون مستهلكين. وبوصفك قائدًا فعالاً يجب أن تضع لنفسك هدفًا وهو ضمان أن وجهة نظر المستهلك يتم تطبيقها فيما يخص اتخاذ القرار، وفى التخطيط داخل فريقك، وفى عمليات التشغيل، وهذا يعنى حتمًا الوصول إلى ما هو أبعد من الهيكل المؤسسى، ورؤية المستهلكين باعتبارهم شركاء وليسوا مجرد متلقين للسلع، والخدمات.

وسوف يشمل هذا الهدف خمسة مجالات واسعة، ولكنها فى الوقت نفسه مجالات رئيسية وهى:

- ما المنتجات والخدمات التى يريدها المستهلكون؟
- ما السعر الذى يمكن أن يدفعوه ثمنًا لها؟
- كيف تقوم المؤسسة ببيع منتجاتها وتسويقها؟
- كيف تتواصل المؤسسة مع الآخرين؟
- كيف تقوم المؤسسة بإدارة الخدمة؟

ومهمتك هى التأكد من أن أعضاء فريقك يمتلكون القدر الكافى من الوعى، والتواضع الذى يؤهلهم بصورة دائمة لرؤية أنفسهم من منظور المستهلكين.

السياق

إن النظر إلى المستهلك باعتباره "صاحب الأولوية" هو جزء من مجموعة أوسع من التصريحات الثقافية التى تدلى بها للتأكد من أن مؤسستك تعمل بطريقة تستجيب لأية مستجدات تطرأ على السوق، ويتضمن ذلك على وجه الخصوص:

- دور جميع العاملين فى تنفيذ الرؤية والإستراتيجية.
- كيف يؤثر جميع العاملين على المبيعات.
- كيف يقوم جميع العاملين بـ"التسويق" للمؤسسة ومنتجاتها.
- كيف تكون خدمة المستهلكين ذات قيمة للجميع، وليست مجرد إدارة، أو قسم يحمل هذا الاسم.
- أهمية قيام جميع الفرق بتقديم واجهات للتعامل مع المستهلكين تتم إدارتها بعناية.

وفى هذا الصدد فإن الأهداف الرئيسية هى:

- ربط جميع العاملين بالمؤسسة حول هدف مشترك بحيث يعلم جميع العاملين أنهم يؤثرون فى الأداء.
- الحيلولة دون تشتت الجهود بحيث يتم النظر إلى المستهلك باعتباره ينتمى إلى إدارات بعينها فحسب.

التحدى

مع البساطة الشديدة لحقيقة "أولوية المستهلك" فإنه يمكن تناسيها بسبب التحديات اليومية التى تواجهها المؤسسة والتى تتمثل فيما يلى:

- الضغوط الهائلة الناجمة عن الأحداث والفعاليات والمهام.
- عدم قيام كبار المدراء بإجراء أية حوارات حول المستهلكين أو الإشارة إليهم.

• دورة العمليات الأسبوعية والشهرية وربع السنوية والسنوية، والتى يمكن أن تصبح غاية فى حد ذاتها.

• سلوك المنافسين والبائعين، والتى يمكن أن تؤثر بشكل سريع جدًا على تصورات السوق التى يتم بناؤها على أساس يومى.

• التركيز على نظم الإدارة وعلى العمليات، والتى تتعلق بحكم طبيعتها إلى حد كبير بأمور المؤسسة الداخلية.

• تأثير العمل فى "فريق" متماسك، وهى مسألة أيضًا بحكم طبيعتها تتعلق إلى حد كبير بأمور المؤسسة الداخلية ويجب ألا يشارك المستلكون فيها.

وحتى يمكنك التغلب على هذه التحديات، يجب أن تجعل المستهلك جزءًا لا يتجزأ من معجم المؤسسة؛ وبعبارة أخرى أن يصبح النقطة المرجعية لوضع خطط التطوير الإستراتيجى.

النجاح

حتى تصبح قائدًا فعالاً ونصيرًا ومدافعًا عن المستهلكين، يجب عليك ألا تتهاون فى جعل كل أعضاء فريقك يركزون على المستهلكين من خلال اتباع ما يلى:

• **الحديث عن المستهلكين:** يجب أن تتم الإشارة إلى المستهلكين فى جميع اجتماعات الفريق، وتحديث رسائل البريد الإلكترونى والعروض بحيث يتم النظر إليهم باعتبار أنهم يمثلون أهمية كبيرة للمؤسسة.

• **البنود التى يشملها جدول اجتماع الفريق:** ينبغى تخصيص ما يكفى من الوقت لمناقشة مشاكل المستهلكين (المشاكل التى لا تتعلق بالمبيعات) فى جميع اجتماعات الفريق.

• **الالتقاء بالمستهلك بنفسك:** تظهر هذه الخطوة أنك تعنى بالفعل ما تقوله عن أهمية المستهلك.

• **تشجيع الآخرين على الالتقاء بالمستهلكين:** ينبغى عليك تشجيع أكبر عدد ممكن من الموظفين للقيام بذلك.

• **التعرف على المستهلكين**: يجب استخدام الاجتماعات التى يتم عقدها مع المستهلكين باعتبارها وسيلة للتعرف على الكيفية التى تتغير من خلالها حياتهم وأسواقهم وأنشطتهم التجارية.

• **جميع ملاحظات المستهلكين**: بغض النظر عن طريقة جمعها (سواء عن طريق الاجتماعات أو رسائل البريد الإلكترونى أو المكالمات الهاتفية)، يجب أن يتم فحصها ومقارنتها بدقة شديدة حتى يكون هناك سجل دقيق لما يقال عن المؤسسة.

• **تداول ملاحظات المستهلكين**: بحيث يعرف أكبر عدد ممكن من الموظفين ما يقوله المستهلكين.

• **مقاييس رضا المستهلكين**: ينبغى عمل الترتيبات اللازمة للحصول على تقييم غير رسمى من المستهلكين جنبًا إلى جنب مع التقييم الرسمى الذى يتم الحصول عليه من خلال الخطة الموضوعة للدراسات الاستقصائية.

• **الالتقاء بمستهلكين جدد**: حاول أن تجد طرقًا تسمح لك بمقابلة أشخاص جدد قد يكونون عملاء محتملين وتحديد الأسباب التى يمكن أن تجعلهم يغيرون من كونهم عملاء لمؤسسة أخرى ليصبحوا عملاء لك.

• **الالتقاء بالمستهلكين**: يقوم بعض المستهلكين بتشكيل مجموعات لتمثيلهم فى القضايا المشتركة، ويجب أن تلتقى بهذه المجموعات حتى يتسنى لك فهم الاتجاهات.

• **مجموعات التركيز**: قم باستخدام هذا النوع من المجموعات مع المستهلكين أينما كان ذلك منطقيًا.

• **التخطيط الإستراتيجي**: قم بتحديد إستراتيجيات المستهلكين وتطويرها فى خطط إستراتيجية وسنوية.

تغيير المعتقدات عن المستهلكين فى أذهان المجموعات غير ذات الصلة مباشرة بالمستهلكين تحدث عن المستهلكين معهم: قم بالتركيز بشكل خاص على إجراء حوار مع مجموعات تنظر إلى نفسها باعتبار أنه لا توجد أى علاقة بينها وبين المبيعات أو الخدمة التى تقدمها مؤسستك (مثل موظفى تكنولوجيا المعلومات أو الإدارة المالية أو المرافق).

وليس هناك مجال يحتاج إلى التفانى والالتزام أكثر من هذا المجال. وإلى أن "تتحدث" بلا هوادة مع جميع الموظفين عن المستهلكين، وإلى أن يروا ويسمعوا أنك جاد فيما تقوله، لن يكونوا بدورهم جادين فى ذلك.

مقاييس نجاح القادة

- إجراء حوارات مع المستهلكين.
- الالتقاء بالمستهلكين.
- فحص آراء المستهلكين ومقارنتها ونشرها.

المعوقات

إن الخطر الذى يهدد أى شعار، وهو ما يمكن أن يبدو وكأنه هاجس، هو أن ينفصم عن تجربة عمل فريقك. وفى هذه الحالة، فإن أى عضو من أعضاء الفريق قد يتحدث كالتالى:

- إننا لم نجر من قبل بحوث السوق.
- لم نصمم من قبل المنتج.
- لم نجر من قبل مكالمات البيع الهاتفية.
- لم نتلق من قبل المكالمات أو الشكاوى المتعلقة بالخدمة.
- لم نصمم من قبل أو نكتب المادة التسويقية.
- لم نقم من قبل بإدارة الحساب الائتمانى للمستهلك.
- إن الالتقاء بالمستهلكين أو التحدث إليهم أمر لم نفعله قط من قبل.

وربما يكون بعض هؤلاء صادقين فى مسألة أنهم لم يفعلوا أيا مما سبق، والرد على ذلك هو:

• تنفيذ الإجراءات المذكورة أعلاه بشكل كامل بحيث يشعرون بالارتباط مع خبرات المستهلك.

• الطلب من المتشككين النظر، والتحليل، فى التصرفات التى يفعلونها، والتى تمس المستهلكين بهدف توسيع أفق نظرتهم للعملاء بعيدًا عن ذلك الأفق (الضيق).

سلوكيات القائد الفعال

• تحدث باستمرار عن المستهلكين.

• تحدث إلى جميع أعضاء فريقك، فالجميع يؤثر على المستهلكين.

• استمر فى توضيح أن المستهلك مسؤولية الجميع، وليس مسؤولية قسم، أو إدارة بعينها.

• ضع الخطط، بحيث يمكن لأكبر عدد من العاملين مقابلة المستهلكين بالفعل.

• تأكد من إجراء فحص دقيق للتقييمات، وتداولها على أوسع نطاق ممكن.

• حدد معايير رضاء المستهلك، واجمعها، وانشرها.

التوجه نحو المستهلك (١) خبرة المستهلك

يجب عليك، حتى أثناء القيام بغرس «أهمية المستهلك» البدء فى فهم مفصل لتلك النقاط المتعلقة «بالمشاركة» مع المستهلك لضمان أنها تحقق توقعاته.

معدل التكرار : تقييمات تتم بصورة منتظمة

المشاركون الرئيسيون: جميع العاملين دون استثناء

تصنيف القيادة: ❋❋❋

الهدف

إن كونك قائدًا يجعلك أشد مناصر، وأكبر مدافع عن مصالح المستهلك. وهذا دور لا يمكن لغيرك أن يلعبه. وإذا رأت المؤسسة أن القائد يضع المستهلك فى مرتبة أقل من المرتبة الأولى، فإنها سوف تحذو حذو قائدها فى نهاية المطاف. وهكذا سيصاب المستهلكون مرارًا وتكرارًا وبشكل متزايد بخيبة الأمل. وفى حقيقة الأمر، فإن قدرا من «أهمية المستهلك» يساعد على ضمان أن المنتجات والخدمات تلبى احتياجات المستهلكين، ولكن وجه القصور فى هذا الأمر الذى تحتاج إليه المؤسسة بشكل واضح هو عدم ملاحظته لعملية المشاركة ككل. أى جميع نقاط الاتصال التى «يلتق» عندها المستهلك مع المورد. وهنا يمكن الخطر فى أن تكون المؤسسة منغمسة جدًا فى خلق منتجاتها بحيث يصرفها هذا الانغماس عن ملاحظة أن ذلك قدر محدود للغاية فى عملية مشاركتها مع المستهلكين.

وسواء كنت تدير شركة جديدة تخطو أولى خطواتها نحو سوق جديدة، أم كنت قائدًا لمؤسسة ذات جذور راسخة فى السوق، يجب عليك تعليم من حولك التوجه نحو المستهلك عن العملية الكاملة لفهم تلك المجالات التى أسميها «نقاط التماس» التى تحدث عند إشراكك المستهلكين سواء قبل عملية البيع، أو خلالها أو بعدها. وهذه العملية هى عملية معقدة وتتطلب إجراء تحليلات كثيرة؛ لأنها قد تتحدى كثيرا من الافتراضات السائدة.

وقد تكشف عن نقاط التوتر بين الأقسام، والإدارات وقد تدمر ما تعتقد المؤسسة أنه نقاط البيع الفريدة.

ومع ذلك فإن أعظم فائدة يمكن جنيها من هذه العملية فى الحصول على فهم شديد للكيفية التى يرى بها المستهلك المؤسسة، وكيف يعمل منافسوك بالإضافة إلى التركيز الواضح على كيفية استفادة مؤسستك من الميزة التنافسية. يعمل التوجه نحو المستقبل على إرغام المؤسسة على وضع مرآة على نفسها حتى تنظر إلى نفسها وترى صورتها الجميلة والقبيحة، على النحو الذى يراها به الآخرون.

السياق

يمكن بسهولة أن يغيب عن ذهن المؤسسات معرفة ما رأى المستهلكين فى عملية المشاركة معها. وقد يرجع ذلك للأسباب التالية:

- **العمليات**، والنظم الداخلية والتى تعبر فى أغلب الأحيان عن الماضى والموروث وليس عن المستقبل.
- **واجهات التعامل مع المستهلك** التى تستخدم على نحو متزايد ومصممة خصيصًا لتقليص زمن الاتصال مع المستهلك.
- **الضغوط المتواصلة بشأن التكلفة**، مما يشجع ثقافة تقوم على ممارسة قدر أقل من العمل وليس قدر أكبر .
- **التركيز الزائد عن الحد على المنتجات** بدلاً من التركيز على الفائدة التى يرجوها المستهلكون منها .
- **نظم الحوافز** التى قد لا تشمل تدابير لمواجهة المستهلكين .

ومما لا شك فيه أن الحفاظ على مركزية المستهلك فى أن تفكير المؤسسة أشبه ما يكون بمعركة لا هوادة فيها ضد أولئك المؤيدين لإبعاده، وإقصائه ممن يتصفون بقصر النظر، ومحدودية الأفق والذين لا يسعون سوى لمصلحتهم الشخصية.

التحدى

فى كثير من الأحيان، يكون من السهل جدًا الخلط بين الهويات الداخلية، والخارجية للمؤسسة، ويمكن أن يؤدى هذا الخلط إلى أن تقوم المؤسسة. بوصف نفسها للمستهلكين على نحو يعكس الفروق الدقيقة فى هيكلتها الداخلية بأكثر مما يعكس احتياجاتهم الفعلية، وعلى المنوال نفسه، فإذا لم يتوخ القادة الحذر، فسوف يجدون أنفسهم يرون عملاءهم، وتجارب عملائهم، من منظور مؤسسى يجب عليهم أن يخلقوه حتى يتسنى لهم إدارة مؤسساتهم بشكل ناجح، فيما يتعلق بالعمليات، والمبيعات، والتسويق، وضبط عمليات البيع بالائتمان، وما إلى ذلك.

ويكمن الخطر هنا فى أن استراتيجيات مواجهة المستهلك إما أن تكون قد تم وضعها أساسًا فى إطار إدارات «المنتج» أو «خدمة المستهلكين» وإما أن يكون قد تم وضعها على نطاق أوسع من إدارة تلو الأخرى. وعلى الرغم من أهميتها الكبيرة داخل المؤسسات، حيث إنها تمثل السمات الرئيسية للهويات الداخلية شديدة الأهمية، لا يمكن لمثل هذه الفروق المؤسسية أن تعكس الكيفية التى يرى المستهلك من خلالها المورد، ولا ينبغى أن تؤخذ كذلك.

النجاح

هناك العديد من الخطوات التى تقودها، بصفتك قائدًا، فى عملية «التوجه نحو المستهلك» وهى:

- **وصف ماهية «التوجه نحو المستهلك»:** فى هذه الخطوة تشرح لفريقك طبيعة العملية والسبب الذى يستدعى القيام بها.

- **تعيين مساند للمستهلك:** وهذا هو الشخص الذى سيقود العملية ويتولى مهمة الدفاع عن مصالح المستهلكين، ومن المرجح أن يكون هذا الشخص (وإن كان هذا ليس ضروريًا) شخصًا يعمل فى قسم المبيعات، شريطة أن يتحلى بقدر من الموضوعية يجعله لا يدافع عن الأفكار المتسلطة الراسخة.

• **تشكيل فريق لتقييم رحلة التوجيه نحو المستهلك**: ويضم هذا الفريق ممثلين عن جميع الإدارات، والأقسام الأساسية، وذلك لتسليط الضوء على شعار "التسويق مهمة الجميع" وأنه لا استثناء لأحد فيما يخص مشاركة المستهلكين .

• **إعطاء التعليمات**: والهدف هو تقييم الطرق التى «يلتقى» فيها المستهلكون بالمؤسسة من أجل ضمان سلاسة التواصل بين نقاط الاتصال وتقديم المزايا التنافسية المرغوبة، وينبغى أن يتضمن هذا التحليل مقارنات مع المنافسين الرئيسيين.

• **إشراك المستهلكين**: يجب عليك الإصرار على إشراك المستهلكين أنفسهم فى العملية (وتحديدًا يجب إجراء تحليل دقيق لمعرفة كيف، ومتى يمكن إشراكهم)، ومن خلال هذه المشاركة سيكون فريق التقييم على دراية كاملة بصورة المؤسسة فى عيون المستهلكين الذين يطلون عليها من الخارج.

• **تحديد الأهداف**: يجب أن تقوم بتحديد النتائج المطلوبة، ولن تحتاج هذه الخطوة إلى إجراء تحليل هيكلى لأن عملية البحث فى رحلة المستهلكين سوف توفر هذا التحليل فى حد ذاته.

ويجب أن تكون نتيجة هذه الخطوات ما يلى:

• وصف موثق لجميع نقاط التواصل مع المستهلكين على الأرجح سيكون وصفًا سرديًا ويمكن أن يكون وصفا بيانيًا.

• تحليل واضح لسلوك المنافسين فى كل مجال.

• تقديم موضوعى للأداء النسبى لمؤسستك.

• توصيات بالإجراءات الواجب اتخاذها من أجل الارتقاء بالأداء فى كل مجال.

• مراجعات دورية للتنفيذ.

ومن خلال إجبار جميع الأقسام، والإدارات فى مؤسستك على المشاركة، ستكون قد عززت أهمية المستهلك فى جميع الإدارات، وضمنت أيضًا أن المشاكل متعددة الأبعاد تتلقى بدورها تحليلاً متعدد الأبعاد، وهذه مسألة فى غاية الأهمية لأنه فى كثير من الأحيان يؤدى عدم اتباع أسلوب متعدد الأبعاد إلى معاناة المستهلك.

مقاييس نجاح القادة

تقدم مراجعة التوجه نحو المستهلك تحليلاً كاملاً لجميع نقاط الاتصال مع المستهلكين.

وجود خطة عمل للمتابعة موثقة وتسير وفق جدول زمنى محدد، وهل تتم مراجعتها بانتظام؟

امتلاك المؤسسة لمعايير متفق عليها لقياس رضا المستهلكين، وما اتجاههم بعد تنفيذ عملية التوجيه نحو المستهلك؟

المعوقات

إذا كنت أشد مناصر، وأكبر مدافع عن مصالح المستهلك، لن يكون التوجه نحو المستهلك مجرد عملية تحدث مرة واحدة فقط، حيث يجب أن تصبح وسيلة دائمة للتفكير وشعارًا لا يختفى من لغة مؤسستك، أما إذا كان الحال غير ذلك، سيتم النظر إلى هذه العملية باعتبارها مجرد حدث أو بدعة.

ويمكن تعزيز مركزية التوجه نحو المستهلك من خلال اشتراط، مثلاً، أن يكون «للمستهلك» وجود دائم فى بنود جدول اجتماعات الإدارة التى يتم عقدها بصورة منتظمة (المستهلك وليس خدمة المستهلكين). وبالإضافة إلى ذلك، يمكنك أن تطلب تعريفك بصورة منتظمة، ربع سنوية على سبيل المثال، بأحدث المستجدات عن التوجه نحو المستهلك أو تقييماته. وفى النهاية، ينبغى أن تكون على استعداد لتوضيح أهمية التوجه نحو المستهلك لجميع العاملين وشركاء مؤسستك.

وقد يرى البعض أن تقييم المستهلكين يبدو وكأنه مجرد اسم مختلف لمصطلح إعادة هندسة عمليات الأعمال Business Process re-engineering ولكن فى تجربتى تميل إعادة هندسة عمليات الأعمال إلى التركيز على العمليات الداخلية، والتكاليف المرتبطة بها، وأود أن أقول إننى من أشد المدافعين عن وجهة النظر القائلة إن إعادة هندسة عمليات الأعمال يجب أن تتم جنبًا إلى جنب مع تقييم رحلة التوجه نحو المستهلك، بحيث تكون النتائج التى أسفرت عنها إعادة هندسة عمليات الأعمال متفقة مع احتياجات المستهلكين، والسؤال هو:

كم عدد التغييرات الضارة (مثل مراكز الاتصال الآتية، والتى تتم الاستعانة فيها بمصادر خارجية بشكل مفرط) إذا تم وضع رحلة التوجه نحو المستهلك موضع التطبيق؟

سلوكيات القائد الفعال

كن من أشد المناصرين وأكثر المدافعين عن مصالح المستهلكين واحتياجاتهم، واغرس هذا النهج فى جميع المواضيع، واثبت بالدليل أن المستهلك هو الذى يقود نهجك وليس المؤسسة.

قم بإدخال مفهوم التوجه نحو المستهلك باعتبار أنه مجرد أحد الأساليب المستخدمة للمحافظة على مواجهة المؤسسة للمنستهلكين.

إياك أن تقبل بمبدأ أن قسم المبيعات أو قسم خدمة المستهلكين هو فقط القسم المسئول عن المستهلكين، وقم ببحثّ بقية الإدارات وتشجيعها، وأيضًا الأقسام فى المؤسسة لأن ينظروا إلى أنفسهم باعتبارهم جزءًا من معركة لا تنتهى هدفها تلبية احتياجات المستهلك.

استخدم عملية التوجه نحو المستهلك بصورة منتظمة (من خلال التحديثات)، ليس فقط لتعزيز الرسالة التى تود توصيلها ومفادها بأن المستهلك فوق وقبل أى شىء، وإنما أيضًا لضمان أن المؤسسة تواجه الاحتياجات المتغيرة للمستهلكين.

لا تخف من إشراك المستهلكين أنفسهم فى جوانب هذه العملية، بل يجب أن ترحب بهذه المشاركة وتشجعها وتصر عليها.

التوجه نحو المستهلك (٢) : كيفية شرح التقنية

مهما تكن الدقة التى تقيم بها المؤسسة نقاط الاتصال مع مستهلكيها، فإنها ستحتاج أيضًا إلى التأكد من أن إستراتيجيتها التكنولوجية مناسبة للمستهلك.

معدل التكرار: مراجعات دورية

المشاركون الرئيسيون: جميع العاملين المواجهين للمستهلكين

تصنيف القيادة: *****

الهدف

ما من مؤسسة تعمل اليوم، إلا وهى تستخدم على الأقل أبسط صور التكنولوجيا المعتمدة على الكمبيوتر، وتدعم التكنولوجيا على نحو متزايد جميع واجهات التعامل مع المستهلكين. وفيما يلى بعض النماذج القليلة لهذه الواجهات، والتى أنكرها على سبيل المثال لا الحصر:

- طلب المنتجات عبر الإنترنت وتأكيد تسلمها عبر البريد الإلكترونى.
- استخدام تقنية التعرف على الصوت عند تلقى الطلبات هاتفيًا.
- نظم شراء القائمة على استخدام الرسائل القصيرة للهواتف المحمولة.
- أنظمة الدفع باستخدام بطاقات الائتمان.
- وخدمات المستهلكين المعتمدة على شبكة الإنترنت.

- مصادر المعلومات على الإنترنت، بما فى ذلك : الأسئلة الشائعة" والمراقبة الإلكترونية للأمور اللوجستية فى هذا الشأن بما فى ذلك الأجهزة الإلكترونية المحمولة والتكنولوجيا الخاصة باستلام الطلبات والتوقيع الإلكترونى.

- النظم الآلية لإدارة طابور الانتظار فى مراكز الاتصالات.

- ويجب عليك بوصفك قائدًا أن تجرى تقييمًا واضحًا لمعرفة إن كانت هذه التقنيات التى ينظر إليها باعتبارها مسألة طبيعية، بل وكثيرًا ما تعتبر شرطًا أساسيًا، تدعم بالفعل رؤية مؤسستك بشأن رحلة التوجه نحو المستهلك وينبغى عليك التأكد على وجه الخصوص من أن التكنولوجيا لم تتحول إلى حاجز بين مؤسستك والمستهلكين.

وكما يجب عليك التأكد من أن التكنولوجيا تتيح إتمام رحلة التوجه نحو المستهلك بنجاح وليس إحباطها.

السياق

إن تكنولوجيا مواجهة المستهلك التى تنتمى إلى النوع المشار إليه فى السطور السابقة هى تكنولوجيا متاحة، ومطبقة على نطاق واسع، ويدرك معظم الناس قيمتها الكبيرة فى كثير من الأمور ومنها:

- **خفض التكلفة وزيادة الكفاءة:** هناك قبول واسع لفكرة أن تكنولوجيا مواجهة المستهلكين يمكنها القيام بالمهام التى كان يقوم بها الأفراد بشكل يدوى فى السابق، وكذلك معالجة البيانات (وبالتالى تقديم الخدمة) بسرعة أكبر (على سبيل المثال، الدفع عن طريق الإنترنت بدلا من قراءة تفاصيل بطاقة الائتمان عبر الهاتف).

- **تحسين خبرة المستهلكين:** يعجب كثير من المستهلكين بعناصر التحكم التى يتيحها التسوق عبر الإنترنت، فهم يحددون أين، ومتى يتسوقون، بعيدًا عن القيود المادية وساعات العمل فى المتاجر المبنية بالطوب، والإسمنت، لأن معظم المتاجر الموجودة على شبكة الإنترنت تعمل على مدار ٢٤ ساعة يوميا لمدة ٧ أيام فى الأسبوع طوال ٣٦٥ يوما فى السنة.

• **توسيع نطاق الاختيار**: أدت كثير من تكنولوجيا مواجهة المستهلكين إلى توسيع نطاق توفر السلع أمام المستهلكين (على سبيل المثال، العدد الهائل للكتب المعروضة على موقع amazon.com).

• **زيادة المعرفة**: إن كثيرًا من المستهلكين يعرفون الآن أكثر من ذى قبل ماذا يقيمون (على سبيل المثال، يقوم وكلاء العقارات باستخدام الصور ثلاثية الأبعاد فى كثير من الأحيان لعرض العقارات).

• **زيادة القوة الشرائية**: هناك كثير من المستهلكين تعجبهم فكرة القدر الكبير من السيطرة التى تمنحها لهم التكنولوجيا (على سبيل المثال، القيام على الإنترنت بشكل شخصى باختيار المقعد الذى يريدون الجلوس عليه فى السينما عن طريق الإنترنت).

ومما لا شك فيه أن هذه الفوائد هى أساسًا فوائد عامة يمكن أن تجنيها عند استخدام الأساليب المحددة التى ذكرتها آنفًا. وفى ظل هذا السياق فإن التحدى الذى تواجهه هو ضمان أن مؤسستك تعرف بدقة الفوائد المحددة وليس الفوائد العامة.

التحدى

أصبحت التكنولوجيا الآن شائعة فى كل مكان داخل المؤسسات، بحيث ذهبت إلى غير رجعة (أو يفترض ذلك) تلك الأيام التى كانت فيها التكنولوجيا حكرًا على قسم «تكنولوجيا المعلومات». ويدرة القادة أن التكنولوجيا ليست قسمًا أو إدارة بعينها وإنما هى أداة تستخدمها جميع الفرق فى المؤسسة. ويفهم القادة أن هناك ستة مجالات على الأقل تتعلق بتكنولوجيا التفاعل مع المستهلكين ينبغى تقييمها وفهمها بشكل مستقل. وهذه المجالات هى:

• **البنية التحتية للمؤسسة**: وعلى الرغم من أن ذلك قد يؤثر فى المقام الأول على الشبكات الداخلية والقدرات، هناك عدة عوامل سوف تؤثر على تجارب المستهلكين مثل أن إدارة عرض النطاق الترددى BANDWIDTH سوف تؤثر على سهولة استخدام المواقع الإلكترونية للمؤسسة.

• **نظم طلب المنتجات عبر شبكة الإنترنت (التجارة الإلكترونية)**: هناك بعض القرارات الرئيسية قد يتعين اتخاذها فى هذا الشأن مثل العملات وأنواع بطاقات الائتمان التى سيتم قبولها، وما إذا كانت المؤسسة ستدعم نظم الدفع عبر الإنترنت مثل باى بال Payaal.

• **الإعلان عبر شبكة الإنترنت**: ويعتبر الموقع الإلكترونى للمؤسسة أهم ما فى المجال، ولكن ينبغى الإشارة إلى أن وجود الموقع على الإنترنت لا يعنى بالضرورة أن المستهلك يمكن أن يستخدمه حيث إن بعض المواقع، على سبيل المثال، تتطلب من المستخدم تحميل أحدث نسخة من برنامج Flash حتى يتمكن من مشاهدة الموقع وهو ما من شأنه أن يؤثر بالسلب على تجربة المستهلك أو يبعدهم تمامًا عن الموقع.

• **التسويق عبر شبكة الإنترنت**: إن استخدام مواقع الشبكات الاجتماعية (التى تعرف اختصاراً باسم SNS)، المدعومة بتحسين ظهور المواقع بمحركات البحث (SEO) من الأمور التى تحظى بأهمية متزايدة فى التسويق الإلكترونى، مما يتطلب من المسوقين التمتع بمهارات محددة.

• **المنتجات المعتمدة على التكنولوجيا**: وهو مجال واسع بطبيعة الحال، وفى غاية الأهمية فيما يتعلق بتوافق (أو عدم توافق) المنتجات مع النظم الأخرى منها، على سبيل المثال المواصفات المطلوب توافرها فى جهاز الكمبيوتر حتى يمكن تشغيل منتج عبارة عن أحد البرمجيات.

• **إدارة مركز الاتصال**: إن المؤسسات التى تقوم بتشغيل مراكز اتصال تستثمر بشكل كبير فى النظم الآلية لإدارة طابور الانتظار فى مراكز الاتصالات وما من شك أن هذه النظم تؤثر تأثيرًا هائلا على تجربة المستهلكين، ولا سيما عندما تكون الواجهة الأمامية لهذه النظم تتضمن أنظمة اختيار رقمية.

ومن المؤكد أنك لن تخطئ فى فهم قيمة التكنولوجيا فى هذه المجالات إذا حرصت على أن تنظر إليهم من خلال أعين المستهلكين.

النجاح

يجب عليك تقديم التكنولوجيا باعتبارها عملية مستقلة عما شرحناه من قبل فى التوجه نحو رحلة المستهلك رقم ١ ولكنها فى الوقت نفسه، عملية تالية لها. وفيما يلى ثلاث خطوات بسيطة يمكن اتباعها فى هذا الشأن:

- تقييم التوجه نحو رحلة المستهلك ١ بشكل كامل: وهذا أساسا يتم عبر منظور غير فنى لأنه يدرس نقاط الاتصال مع المستهلكين.

- تقييم التوجه نحو رحلة المستهلك٢: وهذا يخلق "رحلة تكنولوجية" تصف رحلة المستهلك الأولى من حيث التكنولوجيا.

تقييم المخاطر، ومواطن الضعف فى الرحلة التكنولوجية. وهذا يعنى إعادة مراجعة كيفية "التقاء" المستهلك فى المؤسسة من خلال التكنولوجيا التى تستخدمها وما التأثير الفعلى لهذه التكنولوجيا؟

وهناك بعض الأسئلة الأساسية التى ينبغى أن تؤثر إجابتها على هذا التقييم وهى:

- هل تحقق التكنولوجيا ما نزعم أنها تحققه وما الذى يريده المستهلك؟
- ما مقدار التكنولوجيا المستخدمة فى المؤسسة التى تحتاج إلى تغيير فى السلوك من جانب المستهلك؟
- ما مقدار توقع المستهلكين أنفسهم لمقابلة معايير تكنولوجية معينة؟
- ما الذى لا تفعله التكنولوجيا؟
- ويجب أن تدرك أن طرح مثل هذه الأسئلة الأساسية هو أمر لا يستدعى الحرج أبدًا، لأن الأسئلة من هذا القبيل هى التى تناسب طرحها فى خضم الاندفاع نحو "التكنولوجيا".

مقاييس نجاح القادة

وجود رحلة تكنولوجية تم إنشاؤها بناء على الرحلة الأولية للمستهلك. وتحدد هذه الرحلة واجهات تواصل المستهلك مع التكنولوجيا. ووجود تقييم للمخاطر لكل واجهة من هذه التفاعلات.

المعوقات

إن تقييم الرحلة التكنولوجية فى مؤسستك مسألة واجبة ولا مفر منها، ويجب عليك النظر إلى مؤسستك من خلال عيون مستهلكيها. ويجب أن تعلم أن أشد خطر يكمن فى تصديقك لصفارات الإنذار الكاذبة التى تزعم أن:

- تقييم الرحلة التكنولوجية فى مؤسستك هو أمر يجب أن يقوم به أشخاص متخصصون فى التكنولوجيا.
- التكنولوجيا شديدة التنوع، والتعقيد بحيث يستحيل تقييمها.
- هناك العديد من التكنولوجيا المختلفة، وبعضها يفتقر إلى العمل البينى interoperabioity بحيث يصبح إجراء تقييم متكامل ضربًا من ضروب المستحيل، وهناك العديد من النظم القديمة التى تقف حائلا بين وصول المؤسسة إلى ما يمكنها تحقيقه.
- المستهلكون لا ينظرون إلى تفاعلاتهم باعتبارها تمثل أى شكل من أشكال "الرحلة التكنولوجية"؛ وبناء على ذلك، فإن بذل أى جهد سيكون بلا طائل.
- ويجب عليك أن تتوخى الحذر، ولا تجعل أيًا من هذه الآراء تقودك إلى أكبر عائق وهو: عدم فعل أى شىء.

سلوكيات القائد الفعال

- كن يقظًا لمدى انتشار التكنولوجيا فى جميع أنشطة مؤسستك ولكن، فى الوقت نفسه، لا تدع خبراء التكنولوجيا هم من يديرونها.

- تأكد من أن الخطط التى وضعتها لتطوير العاملين بمؤسستك تقوم بشكل كاف بتحديد مدى الحاجة للكفاءات التكنولوجية فى جميع الإدارات، والأقسام فى المؤسسة.

- احرص على جعل أعضاء فرقك يفهمون سبب احتياجك إلى إجراء تقييم مستقل للرحلة التكنولوجية بهدف التحقق من أن الوعود والتعهدات التى تعهدت بها المؤسسة للمستهلك قد تحققت على أرض الواقع.

- انظر إلى ما تفعله التكنولوجيا من وجهة نظر المستهلك، وحافظ دائمًا على هذه النظرة.

البيع!! البيع!! البيع!!

إن البيع هو شريان الحياة بالنسبة إلى أية مؤسسة، ومن خلال رفع شعار «البيع!! البيع!! البيع!!»، فإنك تظهر أن البيع جزء من مسؤولية جميع العاملين فى المؤسسة.

معدل التكرار: مستمرة إلى الأبد

المشاركون الرئيسيون: جميع العاملين

تصنيف القيادة: ✻✻✻✻

الهدف

من السهل على المرء أن يتصور أن المبيعات هى مسؤولية «قسم المبيعات» وبعبارة أخرى فإن أى شخص لا تكون له أية علاقة تذكر بالمبيعات إذا لم توجد كلمة «مبيعات» فى لقبه الوظيفى، أو فى توصيفه. هذه النظرة التى تقوم على تقسيم المهام بين الإدارات والأقسام تجعل بقية العاملين فى المؤسسة ينأون بأنفسهم عن مشاكل المبيعات، ولاسيما إذا لم تكن المبيعات على المستوى الذى تسعى إليه المؤسسة.

ويجب عليك أداء مهمة بسيطة، وهى أن تعتقد وتؤمن بشعار «البيع!! البيع!! البيع!!» وأن تجعل أعضاء فريقك يدركون الأمور الآتية:

- دون المبيعات تصبح المؤسسة لا شىء .
- كل أعضاء الفريق، وكل شخص فى المؤسسة مسؤول عن المبيعات.
- إن كلمة «المبيعات» هى اسم للقسم المسؤول عن الاتصال الرئيسى بالمستهلك، ولكن هذه الكلمة لا تعنى أن هذا القسم وحده هو المسؤول عن المبيعات.

- كل الوظائف فى المؤسسة تؤثر على المبيعات سواء كنت تدرك ذلك أم لا.

- إن جميع الأقسام والإدارات، أيا كان الاسم الذى يطلق عليها، يجب أن تتوقع المشاركة والمساهمة فى الحوارات التى تدور بشأن المبيعات.

وقد تواجه تحديًا من نوع آخر وفقًا لطبيعة المؤسسة فبعض المؤسسات لا تتحدث بصراحة عن المبيعات مع جميع موظفيها، وهذا لا يحدث لأن هذه المؤسسات تنظر إلى «المبيعات» باعتبارها «قسمًا» ولكن لأن هناك ترددًا أو حرجًا عامًا من إثارة هذه المسألة على الملأ، ومهمتك هى ضمان أن تتم مناقشة المبيعات مع كل شخص وفى كل مكان.

ويجب أن تنظر لنفسك باعتبارك الرئيس التنفيذى للمبيعات، وما لم يرك ويسمعك العاملون وأنت تتحدث عن المبيعات، وإذا لم تدافع عن شعار «البيع!! البيع!! البيع!!» لن تدرك مؤسستك أن المبيعات مسئولية الجميع.

السياق

ربما نكون جميعًا قد عملنا فى مؤسسات توجد فيها تجزئة هيكلية بين من يتصورون المنتج ويصنعونه ويسوقونه، ويبيعونه، ويدعمونه، ويعمل فى كل قسم من هذه الأقسام عدد من الخبراء المؤهلين تأهيلاً بعينه والذين يتم تعريفهم والنظر إليهم وفقًا لتخصصاتهم المحددة، وبما أن هناك مجالاً تخصصيًا اسمه «المبيعات» فإن غالبية الموظفين سينظرون إلى المبيعات باعتبارها تنتمى إلى ذلك «المجال» فحسب. ومن ناحية أخرى، فإن المؤسسات لديها تفاعلات معقدة على نحو متزايد مع المستهلكين، وتقود التكنولوجيا هذه التفاعلات بصورة أساسية، وتحدث هذه التفاعلات المعقدة من خلال المنتجات التى هى فى حد ذاتها قائمة على التكنولوجيا، ومن خلال نظم المبيعات، والدعم والتى تعتمد أيضًا على التكنولوجيا. وبطبيعة الحال، فإن تعقد هذه المشاركة يجعل من المستحيل أن تصبح المبيعات وظيفة معزولة لذلك، لا ينبغى لأحد الدفاع عن أن قسم «تكنولوجيا المعلومات» هو من يمتلك التكنولوجيا وحده.

وبوصفك قائدًا فعالاً، فإنك بحاجة إلى الجمع بين المسؤوليات فى بيئة يتم فيها بشكل متزايد تقاسم المعرفة والتخصصات، فمن ذا الذى يستطيع اليوم تشغيل خدمة قائمة على الإنترنت دون أن يكون مبدعًا ولديه معرفة بالتكنولوجيا فى آن واحد؟

وبالتالى فإن فى المبيعات:

- يقوم قسم المبيعات بإدارة العلاقات مع المستهلكين.
- يكون فريق المبيعات الفعلى هو المؤسسة بأسرها.

التحدى

شعار "البيع! ثم البيع!" قد يصبح التعويذة التى تبارك جميع المبيعات ومشاركة الجميع فيها باعتبارها سبب وجود المؤسسة، ولكنك سوف تواجه مقاومة شرسة عند محاولة وضع هذا النهج موضع التنفيذ فى بعض الحالات ومنها:

- إيمان بعض العاملين فى قسم «المبيعات» بأن المبيعات حكرًا عليهم وسوف يخشون من تدخل الغرباء فيها.
- إيمان بعض الموظفين من غير العاملين فى قسم المبيعات بأن المبيعات ليست من مهام العملاء ولا علاقة لهم بها.
- اقتناع بعض العاملين بهذا المفهوم ولكنهم سيقولون إنه ليس لديهم متسع من الوقت «للتفكير فى المبيعات» نظرًا إلى الأعباء الكبيرة التى تفرضها عليهم طبيعة مسؤولياتهم الحالية.
- اقتناع بعض العاملين بهذا المفهوم ولكنهم لا يعرفون كيفية قيامهم بالتأثير على المبيعات، خاصة إذا كانوا يعملون فى مجال شديد الاختلاف عن مجال المبيعات.
- عدم استجابة بعض الموظفين لهذا النهج إلا إذا كان ينطوى على حوافز نقدية محددة؛

• اعتقاد بعض العاملين بهذا المفهوم «هو مجرد محاولة للفت الأنظار.

وأخيرًا فإن شعار «بيع!! بيع!! بيع!!» - مثله مثل جميع الشعارات، يمكن الانتصار على المشككين فيه عندما يتحلى القائد بالثقة، والالتزام، والعزم.

النجاح

من المفترض أن تشرع فى تنفيذ نهج «بيع!! بيع!! بيع!!» طوال مدة عملك فى المؤسسة وليس كحدث يتم تطبيقه مرة واجدة فحسب، ويمكنك أن تدمج المبيعات بحيث تتغلغل فى المؤسسة بأسرها من خلال اتباع الأمور الآتية:

• الحديث عن المبيعات فى جميع اللقاءات العامة، وهو يوضح أن المبيعات تشغل ذهنك بالمعنى الحرفى للكلمة.

• وضع المبيعات على رأس جدول أعمال اجتماعات فريقك، وهو ما يؤكد على مركزية المبيعات فى وجود المؤسسة.

• الالتقاء بكبار المستهلكين وهو ما يؤكد على رسالة أن المبيعات مسؤولية الجميع.

• السفر مع موظفى قسم المبيعات وهو ما يساعد على فهم ما يحدث مع المستهلكين على أرض الواقع.

• الاستماع إلى المكالمات الهاتفية لقسم المبيعات وقسم خدمة المستهلكين، وهو ما من شأنه إتاحة الفرصة لك لسماع عملاء حقيقيين أثناء حديثهم عن تجاربهم مع المؤسسة.

• تنظيم ورش عمل لفريق المبيعات، بحيث يتم إجراء مناقشات مفصلة مع فريق المبيعات لمعرفة العقبات التى تواجههم وتمنعهم من الوصول للأهداف التى يريدون تحقيقها فى المؤسسة.

• الإصرار على قيام جميع مرؤوسيك المباشرين بمقابلة المستهلكين والاستماع إلى مكالمات مركز الاتصال (عندما يقتضى الأمر ذلك) وهو يعزز مفهوم أن المبيعات مسؤولية الجميع، وتعريض جميع كبار العاملين لمستهلكين فعليين.

• نشر جهود المبيعات عن طريق إرسال رسائل بوميد إلكترونى عن هذه الجهود بصورة منتظمة عندما تتحدث فى جميع المراسلات التى يتم إرسالها بصورة منتظمة إلى العاملين، وهو ما من شأنه توضيح أن المبيعات غاية لا تنتهى أبدًا.

• التأكد من أنه يتم إبراز أداء المبيعات، حيث يجب تسليط الضوء على بيانات المبيعات وذلك عن طريق استخدام لوحات التسجيل الإلكترونية، أو المخططات البيانية التى يتم تعليقها فى الأماكن الرئيسية بالمؤسسة حتى يتسنى لجميع العاملين معرفة البيانات الفعلية؛

• تقييم «تأثرات المبيعات» على جميع الأقسام، والإدارات، وذلك من خلال عملك مع كل قسم أو إدارة لتقييم كيفية إسهام هذه الأقسام فى جهود المبيعات سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.

• تنظيم حملات «بيع!! بيع!! بيع!! بصورة دورية وحينما تواجه المؤسسة تحديات محددة خاصة بالمبيعات، يجب عليك إشراك جميع العاملين فى حملات المبيعات بحيث لا يتم النظر إليها باعتبارها حكرًا على فريق المبيعات وحده.

• قم باستحداث حوافز على مستوى المؤسسة بأسرها فيما يخص حملات المبيعات سعيًا لنشر الحوافز والمكافآت.

• استخدم بشكل دورى برامج «فكرة المبيعات» على مستوى المؤسسة بأسرها، وادعُ جميع العاملين للمشاركة فى هذه البرامج بغض النظر عن القسم الذى ينتمون إليه، وذلك بهدف طرح ما لديهم من أفكار يمكن أن تسهم فى زيادة المبيعات.

وهكذا، فإن لديك العديد من الأدوات التى يمكنك الاستفادة منها لإشعال حماس المؤسسة بأسرها بشأن المبيعات. ويمكنك بالفعل جعل جميع العاملين يؤمنون بأنهم يؤثرون على المبيعات. ولكن كل ما سبق يحتاج إلى العمل فى عدة جبهات فى آن واحد، وذلك بالنظر إلى النطاق الكبير للأنشطة المشار إليها فى السطور السابقة.

مقاييس نجاح القادة

- حديثك عن المبيعات.

- تحول المبيعات إلى قاسم مشترك فى أهداف جميع العاملين وحوافزهم حيثما كان ذلك مناسبًا.

وضوح أهداف المبيعات، وأدائها فى المؤسسة، ورؤيتها بوضوح.

المعوقات

إن اتباع أسلوب «بيع!! بيع!! بيع!!» يستلزم اتباع نهج يقوم على التفانى فى العمل باستمرار، ولكن هذا النهج سيصير دون فائدة إذا حدث أى أمر من الأمور التالية:

- **سمح القائد:** ويحدث ذلك عندما تعجز عن إدراك النهج وتسمح لنفسك بفقدان التركيز على المبيعات باعتبارها شريان الحياة للمؤسسة.

- **إذا افتقر القائد إلى الدعم:** ويحدث ذلك عندما تعجز عن إقناع مرؤوسيك المباشرين بالأهمية الشديدة للمبيعات.

- **إذا عجز القائد عن التواصل مع الموظفين بطريقة واضحة:** وساد اعتقاد بأن قسم المبيعات وحده هو المسؤول عن المبيعات.

والسؤال هو كيف يمكنك تجنب هذه العقبات؟ يمكنك إلى حد كبير أن تتجنب ذلك من خلال الاستمرار فى نهجك بغض النظر عن ردود الأفعال وبغض النظر عن المصاعب. ويجب أن تعرف أن تطبيق شعار «بيع!! بيع!! بيع!!» - شأنه شأن جميع الشعارات المذكورة فى هذا الكتاب- يستلزم الثقة فى النفس؛ لأنه إذا تسلل إلى نفسك انعدام الثقة فى الذات ستحتاج إلى البحث عن آليات لإعادة شحن نفسك بالثقة. وفى هذا الشأن، أنت أحوج ما تكون إلى صديق حميم مؤتمن (غالبًا يكون أحد زملائك) حيث سيكون بمثابة هيئة استطلاع رأى ويمكنك أن تبوح له بشكوكك ويناقشها هو معك بأسلوب حيادى لتخليصك منها وإعادة الثقة إلى نفسك فيما يخص نهج «بيع!! بيع!! بيع!!».

وهناك دعم آخر يمكنك الحصول عليه وذلك من خلال إشراك أعضاء فريق الموارد البشرية فى الهدف الإستراتيجى من نهج «بيع!! بيع!! بيع!!» الذين يمكنهم تقديم المشورة بشأن السبل التى يمكن من خلالها دمج مجموعة الأنشطة المرتبطة بتنفيذ هذا النهج بشكل فعال فى المؤسسة، ويمكنهم أيضًا تزويدك بمعلومات بشأن كيفية استجابة المؤسسة لهذه الأنشطة.

سلوكيات القائد الفعال

- لا تخف من التحدث عن المبيعات فهى مصدر قوة الجميع وسعادتهم.
- ذكر أعضاء فريقك باستمرار بأن الجميع يؤثر على المبيعات.
- التقِ بالمستهلكين بالطريقة نفسها التى يتبعها أعضاء فريقك، سواء عن طريق المحادثات الهاتفية أو عن طريق اللقاءات الشخصية – وانظر إلى مؤسستك من وجهة نظر المستهلكين.
- استحدث برنامج للأنشطة التى تعزز من أهمية المبيعات.
- تأكد من أن أداء فريقك فيما يتعلق بالمبيعات يتم عرضه، ومناقشته، علنا بصفة منتظمة.
- لا تسمح إطلاقًا بأى حوار يوحى أو يدعم فكرة أن «قسم المبيعات» فحسب هو المسئول عن المبيعات.

الجزء السابع

التسويق" الريادة فى السوق

إن التسويق ليس وظيفة، أو إدارة بعينها، أو حتى مجموعة من المهارات المحددة، وأى مؤسسة تقصر التسويق على «إدارة التسويق» سيكون فهمها للتسويق مقصورًا، وستخطئ فى فهم الكيفية التى يراها بها عملاؤها وشركاؤها من خارج المؤسسة، فالتسويق هو الطريقة التى تقدم بها المؤسسة نفسها إلى العالم الخارجى فى كل شىء بدءًا من أصغر التفاصيل فى التعامل مع مكالمة هاتفية، ووصولاً إلى أكثر الحملات الإعلانية تكلفة. ويعنى التسويق بالكيفية التى تتواصل بها المؤسسة مع جميع المرتبطين معها بعلاقات تجارية؛ وبعبارة أخرى، فإن التسويق لا يهتم فقط بعلاقاتها مع المستهلكين وإنما أيضًا بعلاقاتها مع الموردين والشركاء. ويعنى التسويق أيضًا بما تقوله الشركة عن نفسها لموظيفها المكلفين بدفع الشركة نحو النجاح.

والتسويق هو المسؤول عن وصف المؤسسة، ومنتجاتها فهو أولاً وأخيرًا يعنى بالتواصل بين المؤسسة ومستهلكيها. ولكن المسألة ليست مجرد مسألة وصف المؤسسة، أو منتجاتها بكلمات؛ فطبيعة منتجاتك، وطريقة تصميمها، وكيفية بيعها بنجاح، وطريقة تقديم خدمتك تعلن عن مؤسستك القدر نفسه الذى تقوم به أية حملة إعلانية.

والتسويق الناجح هو الذى يتعهد للعملاء بشىء وينفذه على أرض الواقع مرارًا وتكرارًا، أما التسويق الفاشل فهو الذى يتعهد للمستهلكين بشىء، ويخذلهم خذلانًا مبينًا.

وفى كثير من الأحيان، يغفل قادة المؤسسات فى إدراك أن التسويق الناجح، يجب أن يكون شاملا، وينسى هؤلاء القادة أن كل موظف، وكل إجراء يتخذه، وكل عملية وكل

نظام يعكس شيئًا عن المؤسسة وعن روحها وقيمها، وأهدافها. وفى كثير من الأحيان أيضًا، تتعهد المؤسسات فى حملاتها بأمور وتعجز بعد ذلك عن تحقيقها على المستوى العملى، وبعبارة أخرى فإن النيات الحسنة التى أعربت عنها المؤسسة فى حملتها لم تترجم إلى أفعال.

وبوصفك قائدًا فعالا، فإنك الرئيس التنفيذى للتسويق، ويجب أن تجسد ما تعهدت به مؤسستك لعالمها الخارجى وتضمن أن فريقك كله يفعل الأمر نفسه.

التسويق مسؤولية كل شخص

إن التسويق ليس مجرد قسم، أو إدارة، فكل شخص فى المؤسسة هو أحد المشاركين فى عملية التسويق ويعبر عن جانب من جوانب مؤسسته.

معدل التكرار: مستمرة إلى الأبد

المشاركون الرئيسيون: الجميع

تصنيف القيادة: ****

الهدف

كم مرة شعرت فيها بالغضب من جراء تجربة خدمة لا تتناسب أبدًا مع الكلمات (المعسولة) التى تعج بها الحملة الإعلانية للمؤسسة التى تنتج هذه الخدمة؟ وكم مرة شعرت فيها بالغضب من سلسلة فنادق وعدتك فى حملتها بتجربة رائعة، تم تصميمها خصيصًا لتتناسب مع احتياجات العمل، ولكنك وجدت نفسك فى النهاية وجهًا لوجه أمام عاملين عابسى الوجوه ولا يعملون شيئًا على الإطلاق؟ وكم مرة شعرت فيها بالغضب من شركة طيران تعهدت بأن تقدم للمسافرين الدائمين على خطوطها صالات انتظار حصرية ولكنك وجدت جانبك فى هذه الصالة، عددًا كبيرًا جدًا من المسافرين غير المنتمين لفئة المسافرين الدائمين؟ وكم مرة شعرت فيها بالغضب من شركة خدمات السباكة التى تؤكد فى إعلاناتها على أنها تصلح الأعطال بمنتهى السرعة، ولكنك تجد نفسك أمام فنيين مكلفين بأعمال تفوق طاقاتهم، مما يجعلهم يعجزون عن الالتزام بالموعد المحدد للحضور إليك؟ وكم مرة شعرت فيها بالغضب من مراكز اتصال تعلن عن وصول عملائها بسهولة لإجابات عن

جميع الأسئلة التى تدور فى خلدهم ثم وجدتهم يضعونك على الانتظار لفترات طويلة بما يكفى لأن تسمع جميع مفضلاتهم الموسيقية المسجلة؟

إنه فى ظل عالم الأعمال فى القرن الحادى والعشرين، زاد عدد المرات التى خابت فيها توقعاتى كثيرًا جدًا على عدد المرات التى تمت فيها تلبية توقعاتى، أو تجاوزتها. والنتيجة المؤسفة التى توصلت إليها، هى أننى تعلمت إدارة خيبة الأمل هذه للحيلولة دون تعرضى للإحباط لكننى لا أعتقد أن هذا يعتبر نتيجة لخدعة الثقة التى تتظاهر بها المؤسسات. ففى هذه الأيام، لا يوجد سوى عدد قليل فقط من المؤسسات التى تحتكر السوق؛ وبالتالي، فمن السهل على المستهلكين سواء كانوا أفرادًا، أو مؤسسات، تغيير مورديهم.

وبناء على ذلك، فإن الهدف الذى يجب أن تضعه نصب عينيك هو التأكد من أن الجميع داخل الفريق نفذوا ما تعهدوا به فى جميع تفاعلاتهم مع المستهلكين.

السياق

السؤال المحير الذى يطرح نفسه هو لماذا يتم السماح فى أغلب الأحيان بإحباط المستهلك؟ فى حقيقة الأمر، إن المشكلة تتعلق إلى حد كبير بالمفهوم العام السائد عن «التسويق». دعونا نترك جانبًا تلك الآراء التى تتعامل مع التسويق باعتباره وظيفة (أى الفريق المسؤول عن الإعلانات، والبريد المباشر)، أو الآراء التى تنظر إليه باعتبار طريقة إستراتيجية لتطوير المنتجات (باستخدام مزيج من مصفوفة بورتر ومصفوفة BCG) مجموعة بوسطن الاستشارية. إن الأمر فى غاية البساطة: فالتسويق يشمل كل مشاركة، وكل نقطة اتصال بين المؤسسة وبين من يرتبطون معها بعلاقات تجارية، ومهمتك بوصفك قائدًا هى التأكد من أن مؤسستك تطبق هذا المبدأ تطبيقًا تامًا، بحيث يبدو وكأنه يجرى فيها مجرى الدم فى العروق.

ومما لا شك فيه أن هذا هدف صعب المنال، لأنه يعنى أن كل رسالة بريد إلكترونى، وكل حرف، وكل مكالمة هاتفية، وكل طلب لأحد المنتجات، وكل طرد يوضع فيه أحد المنتجات، وكل اجتماع، وكل تحية، وكل تفصيل لكل تصرف، أو إجراء يجب أن يقول شيئًا عن المؤسسة وعن معتقداتها، وقيمها، وعرضها التسويقى الأساسى.

التحدى

إن المهمة التى يجب أن تقوم بها فى هذا الشأن هى خلق هذا الفهم لمساعدة مؤسستك على رؤية نفسها من خلال عيون مستهلكيها، وتأطير سلوكها بصورة دائمة من وجهة نظر المستهلك، وتحسين جميع جوانب المشاركة بطريقة تلبى أولاً وأخيرًا الاحتياجات الخاصة بالمستهلكين، وليس الاحتياجات الخاصة بالمؤسسة، وليس هناك استثناء لأحد فى هذه الطريقة. وبناء على نلك، فالتسويق مهمة الجميع، وليس مهمة إدارة بعينها، وليس خطة موضوعة لمنتج بعينه ولكنه أسلوب الحياة الذى تتبناه المؤسسة.

وبطبيعة الحال، فإنه لا يمكن لأى قائد أن يتمكن من رؤية جميع مجالات المشاركة. أو مراقبتها بصورة واقعية، وقبل كل شىء فإنك تدير بالقدوة، وتتحدى المشاكل من وجهة نظر المستهلك؛ فأنت الدافع الأول عن مصلحة المستهلك ووجهة نظره. فإنك ينبغى أن تبذل أقصى ما تستطيع من جهد لإقناع الجميع برسالتك، حيث إن رسائل القيادة نادرًا ما يتم تصديقها إلا بعد أن يتكرر سماعها مرارًا، وينبغى عليك أيضًا البحث عن أية إشارات تدل على أن المستهلك لا يوضع فى المقام الأول، ومن بين هذه الإشارات:

- التصريحات التى تؤكد على منطق «الطريقة التى اعتدنا على أداء العمل بها» مما يشير إلى أن الوضع الراهن جزء لا يتجزأ من تفكير المؤسسة دون أية إشارة إلى احتياجات المستهلكين المتغيرة.

- وجود عدد كبير من شكاوى المستهلكين التى تتعلق بمشاكل متكررة.

- الشكاوى الداخلية، وخاصة من العاملين الذين يتعاملون مع المستهلكين، بأن المشاكل التى تؤثر على تصورات المستهلكين يتم تجاهلها مرارًا على الرغم من التعهد بحلها.

- أى تصريحات، أو عمليات أخرى يكون من شأنها وضع الاحتياجات البيروقراطية الداخلية فوق متطلبات المستهلكين.

ويجب أن تكون هذه عملية مستمرة، فالقائد الناجح، والفعال يجب ألا يتخلى أبدا عن مفهوم سيادة المستهلكين. ويجب عليك أن تكرر هذا المفهوم باستمرار دون ملل، وأن توضح بصورة دائمة أن كل شخص يؤثر على مكانة المؤسسة، وسمعتها.

النجاح

إن التقنية الرئيسية التى ينبغى أن تستخدمها فى تعزيز هيمنة المستهلك هى التأكد من أن مفهوم «التسويق مهمة الجميع» قد تحول إلى أسلوب يتبناه الجميع فى عملهم.

- الأيام الأولى: قم منذ أول يوم لك فى العمل بالحديث مرارًا وتكرارًا عن المستهلكين وعن أهميتهم باعتبارهم شريان الحياة للمؤسسة، واجعل النظر إلى كل الأمور من منظور تجربة المستهلكين أسلوبًا للحياة فى المؤسسة.

- جميع العاملين: أكدّ باستمرار على فكرة أن جميع العاملين، مرة أخرى، يؤثرون بشكل مباشر، أو غير مباشر على التفاعل مع المستهلكين، وأن جميع العاملين يضطلعون بدور رئيسى فى عرض التسويق الشامل.

- التسويق ليس مهمة إدارة بعينها: يجب عليك رفض السماح بأن يكون «التسويق» حكرًا على إدارة بعينها، أو قسم بذاته (بالطريقة التى لا تكون بها خدمة المستهلكين حكرًا على «إدارة خدمة المستهلكين»)، بل وينبغى أن تعتبر من المثالى فكرة أن يكون التسويق مدرجًا فى التوصيف الوظيفى لكل شخص.

- التسويق مهمة الجميع: يجب أن تحرص على إدخال هذا المفهوم باعتباره برنامجًا رسميًا، إذا لزم الأمر، لتشجيع الأقسام والإدارات على تحليل كيفية قيام جميع العاملين بالتأثير على العرض التسويقى الأساسى لمؤسستك.

- التوجه نحو المستهلك: ينبغى تعزيز هذا المفهوم التسويقى بفكرة «رحلة المستهلكين» (انظر رحلة المستهلكين(١): تجربة المستهلكين)، وتعتبر هذه الفكرة أداة تحليلية لمعرفة المزيد عن المؤسسة من خلال عيون مستهلكيها.

- الأداء: يجب ألا تتهاون أبدًا فى ضعف الأداء عندما يتعلق الأمر بتجربة المستهلكين، قل ذلك بوضوح ويجب أن يراك العاملين وأن تعلن ذلك.

- الدراسات الاستقصائية: يجب أن يتم دعم جميع الإجراءات السابق ذكرها من خلال دراسات استقصائية مفصلة، وتجرى على نحو منتظم لإرضاء المستهلكين وتجربتهم.

حينها ستواصل الإدلاء بتصريحات، وفى كثير من الأحيان ستقابل هذه التصريحات إما بعدم فهم، أو برفض قاطع وسيواصل الكثيرون التفكير والإيمان بفكرة أن التسويق هو مهمة إدارة التسويق فقط.

ويجب أن يكون لدى الرئيس التنفيذى للتسويق حملته الشخصية الخاصة بالمبيعات، والتسويق لإثبات أنك على صواب وأنهم على خطأ.

مقاييس نجاح القادة

نمو المبيعات

النسبة المئوية لأرباح التشغيل.

النسبة المئوية لنمو الحصة السوقية وما يطرأ عليها من نمو.

المعوقات

يعتمد قدر كبير من نجاح أية مؤسسة على التنفيذ الفعال للخطط المدروسة بعناية، والعكس أيضًا صحيح – فالتخطيط الجيد والعجز عن وضع الخطة موضع التنفيذ، يؤدى إلى ارتفاع كبير فى احتمالات الوقوع فى الفشل. وبناءً على ذلك، فإن من الخطر الشديد أن تتبنى شعار (التسويق مهمة الجميع) وتقوم بما يلى:

- **البدء فى الحديث عن أن (التسويق مهمة الجميع) ثم تتوقف بعد ذلك** – إن هذا التضارب وعدم الالتزام يجعل «التسويق» يسكن أحيانًا فى أعلى عليين، ثم ينهار فجأة ويصل إلى أسفل السافلين، بحيث إنه يظهر ويختفى دون أن يترك أى أثر.

- **الإشارة إلى التسويق باعتباره مجرد قسم أو إدارة**: إن هذه العزلة التى تضيفها على التسويق ستجعل عددًا كبيرًا من الموظفين يتنصل من أية مسئولية فيما يتعلق بتأثير التسويق على المستهلكين.

• **عدم وجود صلة بين استراتيجيات مواجهة المستهلكين التى تنفذها فرق مختلفة:** فعندما تقوم الفرق فى هذا السيناريو بالتركيز على احتياجات ورغبات المستهلكين، ولكنها منفصلة عن بعضها، يتحرك شعار «التسويق مهمة الجميع» إلى «التسويق مهمة يقوم بها الجميع ولا يستفيد منها أحد» وتنم هذه التجزئة بوضوح عن عدم وجود وجهة نظر مشتركة تجاه المستهلكين .

• **فشلك فى الاستجابة للهفوات المستمرة فى أسلوب التسويق المتكامل:** عندما لا يتم فرض الالتزام على الجميع، فإن هذا يحمل فى طياته خطر عدم الالتزام على الإطلاق لأن الأقوال لم تكن مطابقة للأفعال، ولأن فلسفة «التسويق مهمة الجميع» أصبحت فلسفة ضحلة وجوفاء.

• **عدم إنصات المؤسسة إلى التغذية المرتجعة:** إن التسويق ليس عملية تسير فى اتجاه واحد وإنما ينبغى أن تتضمن آليات التغذية المرتجعة. وفى هذا الصدد، فإن أى التزام بالتسويق يصم أذنيه عن تقييم التغذية المرتجعة للمستهلكين هو التزام يخدع نفسه فيما يخص فعاليته.

والرسالة هى ضرورة مواصلتك حتى النهاية دون تراجع أو استسلام، وأنه لا شىء يجعل شعار «التسويق مهمة الجميع» متجسدًا على أرض الواقع سوى الالتزام الذى لا يتهاون فى فرضه.

سلوكيات القائد الفعال

• كن واضحًا مع نفسك فى الإيمان بأن شعار «التسويق مهمة الجميع» ليس مجرد شعار، وإنما هو أسلوب حياة المؤسسة.

• اربط شعار «التسويق مهمة الجميع» بالمفاهيم السائدة حول «توجه المستهلكين».

• تحدث عن التسويق مرارًا وتكرارًا حتى يجف حلقك، وربما لا يكون هذا القدر من الحديث كافيًا!

- انظر إلى نفسك باعتبارك الرئيس التنفيذى لفريق التسويق.

- حاول عدم الإشارة أبدًا إلى التسويق باعتباره قسمًا، أو إدارة.

- تأكد من أن خطط «التسويق» قد تم فهمها، ودعمها بواسطة جميع الفرق وليس فقط ذلك الفريق الذى يحمل اسم «التسويق».

- احرص على الحصول على التغذية المرتجعة للمستهلكين بشأن أى جزء من أنشطة مؤسستك، وينبغى عليك مراجعة تقييم التغذية المرتجعة شخصيًا، وأن يراك الجميع وأنت تتخذ من الإجراءات، والتصرفات ما ينم على استفادتك منه.

- تأكد من التغذية المرتجعة للمستهلكين فقد تمت مناقشتها بصراحة فى جميع اجتماعات فريقك.

- كن واضحًا بشأن مقاييس نجاح التسويق؛ أى المبيعات، والأرباح، والنصيب السوقى.

العلامة التجارية وهوية المؤسسة

تستخدم جميع المؤسسات أسماء لها أو لمنتجاتها، وبعض هذه الأسماء تصبح «علامات تجارية مميزة»، ويجب عليك - بوصفك قائدًا - أن تلعب دورًا فى التفرقة بين العلامات التجارية المميزة والهوية المؤسسية الداخلية.

معدل التكرار: مستمر حيث إنه متعلق بوجود المؤسسة وبحياتها

المشاركون الرئيسيون: جميع العاملين سواء أدركوا ذلك أو لم يدركوه

تصنيف القيادة: *

الهدف

يمكن أن تتحول العلامة التجارية Brand name إلى علامة تجارية مسجلة trade mark أو اسم يقترن بمنتج معين أو خدمة معينة فى أذهان المستهلكين. وعندما تصبح هذه العلامة شهيرة على نطاق واسع، فإنه تتم الإشارة إليها عندئذ بأنها قد حققت مستوى التعرف على اسم المؤسسة أو المنتج الذى تنتجه بمجرد النظر إلى هذه العلامة التجارية brand recognition. وتمثل هذه العلامة التجارية بالنسبة إلى المستهلكين قيمة مضافة موسومة بعلامة مميزة، أما بالنسبة إلى صاحب العلامة التجارية، فإن هذه العلامة ربما تستدعى فرض أسعار مرتفعة على المنتج الذى يحملها، بالإضافة إلى أن هذه العلامة تكون لها قيمة فعلية قابلة للتداول آليًا ما يطلق عليها مصطلح «حقوق ملكية العلامة التجارية» brand equity. وفى حقيقة الأمر، فإن العلامات التجارية الناجحة تكتسب خصائص مادية تخلق ما يسمى بهوية العلامة التجارية brand identity، والتى قد تشمل شعارًا أو جملة يمكن من خلالها التعرف على المؤسسة أو المنتج. وفى نهاية المطاف، تصبح المؤسسة هى الحارس على علامتها، أو علاماتها أمام المستهلكين. وفى هذا الصدد، فإن إدارة العلامات

التجارية brand management تسعى إلى مواءمة جميع أنشطة المؤسسة حتى تدعم قيم العلامة التجارية المميزة.

ويمكن التفرقة بين الاتصال مع العلامة التجارية وبين تخيلها فى الذهن؛ فالاتصال مع العلامة غالبًا ما يشار إليه بمصطلح تجربة العلامة التجارية brand experience (أى ما رأى الناس بعد استخدام المنتج) فى حين يشار إلى تخيل العلامة التجارية فى الذهن بمصطلح صورة العلامة التجارية brand image (أى ما معتقدات وتصورات الناس بشأن منتج معين).

وبالتوازى مع ذلك، فإن المؤسسة التى تملك وتستغل علامات تجارية لمنتجات معينة تقوم باتخاذ ما تراه من قرارات بشأن هويتها المؤسسية corporate identity، وفى بعض الحالات (على سبيل المثال فى مؤسستى آبل، والبى بى سى) تتماشى هذه الهوية المؤسسية مع المنتجات، والخدمات التى تقدمها المؤسسة، وفى أحيان أخرى، فإن اسم المؤسسة نفسها قد يكون هو العلامة التجارية لنشاطها، بوصفه المدير لحافظة من العلامات التجارية التى تحملها منتجاتها، وقد تقوم المؤسسة بتحديد قيمها المؤسسية organizaational valuse فيما يعرف باسم بيان القيم value statement. وفى هذا الصدد، فإن الرئيس التنفيذى للمؤسسة يصبح مدير العلامات التجارية والقيم فى المؤسسة.

وتعتبر العلامات التجارية بمثابة أحد الأصول ذات القيمة المتزايدة بالنسبة إلى المؤسسات عندما تتحول الكثير من المنتجات، والخدمات إلى سلع. وبناءً على ذلك، فإنه من المهم أن تقوم المؤسسة، على جميع المستويات، بمواءمة علاماتها التجارية المختارة مع كل من استخدامها للأسماء وأنشطتها وقيمها. ويجب على العاملين، فيما يخص التسلسل الهرمى للعلامات التجارية، فهم أوجه التشابه والاختلاف بين هذه العلامات من حيث طبيعة الجمهور المستهدف، وطبيعة المنتج، أو الخدمة التى يبيعونها.

ويجب على كل قائد، فى جميع المستويات، أن ينظر إلى نفسه بوصفه مديرًا للعلامة التجارية، وأن يدرك كيف أن أفعاله تؤثر تأثيرًا كبيرًا على قيمة العلامة التجارية سواء بالإيجاب، أو السلب.

السياق

إن العمل فى إحدى المؤسسات يشبه اللعب فى إحدى الفرق الرياضية، أو الانضمام إلى ناد معين، ووجه الشبه هنا هو شعور الانتماء الذى يتولد لدى المرء، وتعتبر تجربة الانتماء هذه بمثابة أداة فى غاية القوة لصب جميع الأعمال المشتركة للفريق فى مصلحة المستهلكين، وأداة قوية فى مساهمة فى تطوير العلامات التجارية للشركة التى يتفق واقعها مع ما تعهدت به المؤسسة بشأنها، وتصل قوة هذه الأداة إلى أقصى مستوياتها عندما يتطابق الشعور بالانتماء مع شعور المستهلك تجاه المنتج أو المؤسسة.

ويرغب معظم الناس فى الشعور بأنهم ينتمون إلى المؤسسة التى يعملون فيها، ويرغبون فى أن يكون عدد الساعات التى يقضونها فى العمل يوميا، والذى يتراوح بين ٨ و١٠ ساعات، يستحق «العناء» على نحو يفوق ولا يقتصر فحسب على ما يحصلون عليه من مال نظير هذا العمل. إنهم يبحثون عن ثمار تقدير الذات والفخر بما يقومون به، ويريدون أيضا أن تحقق مؤسستهم النجاح من خلال الحصول على أكبر نصيب من السوق.

وبناءً على ذلك، فإن العلامة التجارية يمكن أن تمثل للعميل رمزًا للقيمة وتمثل للموظف رمزًا للانتماء ، وقد بات الآن من السهل التعرف على الآلية، وإن كانت غير ملموسة، والتى تربط بين المستهلكين والعاملين فى مجتمع مشترك.

التحدى

صحيح أن البعض يرى أنه لا توجد علاقة بين العلامة التجارية، وإدارة الهوية، ولا سيما إذا كان مجال عملهم بعيدًا عن الأنشطة التجارية المتعلقة بالسلع الاستهلاكية؛ حيث إن هذه الأنشطة بحكم طبيعتها هى الأكثر ارتباطًا بالعلامات التجارية. ولكن الديمقراطية التى أتاحها الإنترنت – التى ساعدت عددًا كبيرًا من الناس على التعرف على أكبر عدد ممكن من المؤسسات والأنشطة التجارية– قد خلقت «الأرض المسطحة» التى أشار إليها توماس فريدمان فى كتابه الذى يحمل اسم «العالم مسطح»؛ ففى هذه الأرض، يمكن للعلامات التجارية الخاصة بجميع الأنشطة أن تزدهر بسرعة الصاروخ (وأيضًا يمكن أن

تنهار بسرعة الصاروخ نفسها). وفى هذا الصدد، يجب على المؤسسات أن تتجنب المخاطر الرئيسية الثلاث التالية:

• غموض العلامة التجارية: عندما لا يكون واضحًا ما المنتج، أو المؤسسة التى تمثلها هذه العلامة التجارية، يصبح من الصعب مواءمة الأنشطة الداعمة على نحو فعال؛ على سبيل المثال عندما تعجز الخدمات التى يقدمها أحد الفنادق ما تعهد به الفندق فى حملاته الإعلانية.

• عدم اتساق العلامة التجارية: عند استخدام العلامة التجارية بطرائق غير متسقة مع بعضها، يشير هذا إلى عدم وجود سياسة واضحة فى تطبيقها؛ على سبيل المثال استخدام عدد كبير من الشعارات البصرية.

• التباس فى العلامة التجارية: عندما لا يكون واضحًا على الإطلاق ما تعنيه العلامة التجارية على الإطلاق: كأن تستخدم المؤسسة عددًا كبيرًا من العلامات التجارية المختلفة دون اتباع إستراتيجية واضحة، يؤدى هذا إلى حدوث التباس بين الجمهور نتيجة المزج العشوائى بين أسماء المنتجات، والمؤسسات التى تنتجها أيضًا.

صحيح أنك قد لا تكون فى وضع يمنحك الفرصة للتأثير بشكل مباشر على تطبيق العلامات التجارية، ولكن يمكن أن تقوم بالخطوات التالية:

- تحديد الأمور التى تتسم فيها العلامات التجارية بعدم وضوح المعنى،

- تحديد الأمور التى يتسم فيها استخدام العلامات التجارية بعدم الاتساق، أو الاستهتار،

- التأكيد لفريقك على أهمية إدارة العلامة التجارية.

- تحويل المشاكل المتعلقة بالعلامات التجارية لزملائك فى المؤسسة الذين يمكنهم التأثير على وضع العلامات التجارية.

وفى حقيقة الأمر، فإن هذا مجال متخصص يتأثر بمجال علم النفس بقدر تأثره بعلم الإدارة، وربما قد يصعب عليك المشاركة فى هذا المجال، ولكن يجب أن تعلم أن التحدى الأساسى الذى تواجهه هو أن تكون فى آن واحد على علم بالمشاكل، والمخاطر من ناحية وأن تستجيب لما يستجد فيهم من متغيرات أخرى.

النجاح

حتى يمكنك المشاركة بنجاح فى العلامة التجارية، والهوية، أقترح عليك أن تتبع الخطوات الست التالية:

١ – كن على علم بأن العلامة التجارية والهوية هما قضيتان تؤثران فى نهاية المطاف على قيمة المؤسسة، وأنهما يمكن أن تتأثرا بتصرفات جميع العاملين.

٢ – كن واضحًا فى توصيل أن العلامة التجارية والهوية المؤسسية لا يعبران بالضرورة عن الشىء نفسه.

٣ – اعلم أن هنا مالا يقل عن ثمانية أنواع من العلامات التجارية، (أى التسلسل الهرمى للعلامات التجارية)، وهذه الأنواع هى:

- اسم الشركة: وهو اسم المؤسسة الأم، على سبيل المثال Corus
- علامة تجارية مستقلة: وهو اسم لمنتج معين، على سبيل المثال Marmite
- علامة تجارية تعبر عن سلوك، أو أسلوب حياة، على سبيل المثال Starbucks
- علامة تجارية تعبر عن رمز أو بيان عن الطموح، على سبيل المثال Apple
- علامة تجارية مشتقة: تظهر عندما تتحول فيها أحد مكونات منتج ضخم لتصبح علامة تجارية فى حد ذاتها، على سبيل المثال Intel
- علامة تجارية متعددة: تحدث عندما تنبثق العلامة التجارية عن المنتج الأصلى، على سبيل المثال الملابس التى تحمل العلامة التجارية لشركة Ferrari
- علامة تجارية متعددة: عندما تختار المؤسسة تبنى العديد من العلامات التجارية فى الفئة نفسها.
- علامة تجارية خاصة بالموزع: عندما يبدأ موزع العلامات التجارية فى تسمية السلع باسمه الخاص، على سبيل المثال Tesco.

ويمكن لمؤسستك بطبيعة الحال أن تستخدم ما تريد من أنواع العلامات التجارية هذه بأى عدد ترغب.

٤ - كن على علم بأن مؤسستك، بشكل منفصل تمامًا، قد تلجأ إلى استخدام تسمياتها الداخلية الوصفية الخاصة بها. فعلى سبيل المثال، إذا كانت هناك مؤسسة اسمها (أندرسون) تعمل فى مجال إدارة الفنادق، وحيث إن العلامات التجارية التى تحملها الفنادق التى تريدها هى (راسل) للفنادق الفاخرة و(مارك) للفنادق المتوسطة. ويمكن فى هذه الحالة أن نرى ما يلى من مسميات:

- نظم التقارير الإدارية (لجنة أندرسون للإدارة).
- كيانات قانونية (شركة أندرسون الهند المحدودة).
- كيانات الإدارة الإقليمية (أندرسون آسيا).
- كيانات الإدارة وفقًا للدولة (أندرسون سنغافورة).
- كيانات وفقًا للوظيفة (أندرسون للتموين).
- كيانات وفقًا لقطاعات السوق (مجموعة أندرسون للفنادق الفاخرة).
- كيانات وفقًا للأقسام (مجموعة أندرسون للفنادق الفاخرة، آسيا).
- وحدات الأعمال (فندق راسل، الصين).
- وحدات المنتج (فنادق مارك).

ويجب أن تعلم أن جميع الأسماء السابقة لا يشترط بالضرورة أن تكون علامة تجارية.

٥ - يجب أن تفهم أن «إدارة العلامة التجارية» فى حقيقتها هى مسؤولية جميع العاملين فى المؤسسة، وليست فقط مسؤولية إدارة التسويق؛ وينبغى أن يعلم الجميع أنهم جميعًا ودون استثناء يحملون مسؤولية أداء العلامات التجارية.

٦ - يجب أن تؤمن بزيادة الوعى بالمشاكل والمخاطر المرتبطة بإدارة العلامة التجارية وتشارك فيها.

مقاييس نجاح القادة

- معرفة مؤسستك بعلاماتها التجارية.
- امتلاك مؤسستك لعملية تتم من خلالها إدارة العلامات التجارية.
- وجود بيانات للقيمة عن علاماتك التجارية مطبوعة، وواضحة.

المعوقات

إن الخطر الأكبر الذى يتهدد العلامة التجارية لا يكمن فى العلامات التجارية فى حد ذاتها، وإنما يكمن فى طبيعة المؤسسة التى تمتلك هذه العلامات التجارية بما أن قيم العلامات التجارية تمثل فى نهاية المطاف (سواء عمدًا، أو دون قصد) قيم مؤسساتها الأم، وبما أن المؤسسة الأم يمكن أن تؤثر على القيمة المالية للعلامات التجارية.

وتتبلور هذه المخاطر فى الحالات الآتية:

- عندما لا تكون لدى المؤسسة رؤية واضحة لما ترمز إليه بمعنى أنها تفتقر إلى رؤية واضحة، أو مقنعة (على سبيل المثال: ما مجموعة الخدمات التى ينبغى أن تنتجها مؤسسة BBC؟).

- عندما تعجز بيانات المؤسسة عن التناغم مع عرض قيمة العلامة التجارية، ولعل أشهر مثال فى هذا الشأن هو رجل الأعمال البريطانى الشهير جيرالد راتنر الذى أساء إساءة بالغة إلى المؤسسة التى كان يشغل فيها منصب الرئيس التنفيذى عندما وصف المجوهرات التى كانت تنتجها مؤسسته بأنها «رديئة ولا قيمة لها».

- عندما تعجز ممارسات المؤسسة عن التناغم مع صورة العلامة التجارية، مثل تلك المزاعم التى أثيرت حول استخدام شركة Nike للأطفال فى تصنيع منتجاتها.

- عندما يعجز منتج أو خدمة عن إرضاء المستهلكين على النحو الذى تعهدت به المؤسسة عند طرح هذا المنتج أو الخدمة، مثل التدنى الكبير للجودة فى السيارات التى قامت شركة Leyland البريطانية بتصنيعها فى سبعينيات القرن العشرين.

• والدور الذى ينبغى أن تلعبه فى هذا الصدد هو أن تكون جزءًا لا يتجزأ من نظام مراقبة العلامة التجارية، وأن تكون على وجه الخصوص منتبهًا للأمور التالية:

– عدم وضوح غرض، العلامة التجارية ومعناها.

– عدم وجود اتساق بين ما تلتزم به العلامة التجارية وتطبيقها على أرض الواقع.

أما إذا لم تستمتع وتشاهد يومًا بعد يوم. لما «يقال» عن العلامات التجارية ويفعل بها لحماية سلامتها، ستصبح عندئذ شريكًا فيما يمكن أن يحدث من تدهور، وانخفاض لقيمة العلامة التجارية.

سلوكيات القائد الفعال

• إدراك أن التسميات فى المؤسسات ليست مجرد أسماء. وإنما يمكن أن تصبح علامات تجارية ذات قيمة مستقلة.

• فهم الفرق بين العلامة التجارية، والهوية المؤسسية، وإدراك أن المفهومين قد يختلفان.

• تخصيص ما يلزم من الوقت والجهد لفهم التسلسل الهرمى للعلامات التجارية؛ أى الأنواع الثمانية للعلامات التجارية.

• تذكر أن إدارة العلامة التجارية ليست مجرد تصميم وشعارات، وإنما تتمثل فيما تقوله أفعال المؤسسة عن منتج أو خدمة ما.

• تذكر أيضًا أن جميع العاملين يمكن أن يكون لهم تأثير على قيمة العلامة التجارية.

• انظر إلى نفسك بوصفك قائدًا فعالاً باعتبارك مديرًا للعلامة التجارية: أى إنك المدافع والحارس الأمين عن جميع قيم العلامة التجارية.

• استعد لعدم التهاون على الإطلاق فى فرض قيم العلامة التجارية؛ فهذه القيم، شأنها شأن غيرها من القيم، سرعان ما تضيع إذا تم التهاون فى تطبيقها.

قيادة تطوير المنتج

إن تطوير منتج جديد هو بمثابة شريان الحياة لجميع المؤسسات، وفى هذا الصدد فإن جميع القادة يسهمون، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، فى غرس ثقافة يمكن أن تلتقى فيها المنتجات مع احتياجات المستهلكين.

معدل التكرار: دورات قصيرة على نحو متنام

المشاركون الرئيسيون: يقودها المتخصصون ولكن فى الاتجاه الصحيح

تصنيف القيادة: ✻✻✻

الهدف

إن الأساس الذى يعتمد عليه نجاح أية علامة تجارية بين المؤسسة، ومستهلكيها هو قيام المؤسسة ببيع منتجها، أو منتجاتها لمستهلكيها بسعر وحجم كاف لتوليد مستوى من العائد لرأس المال المستثمر يفوق مستوى العائد الذى يمكن للمؤسسة أن تحصل عليه من استثماراتها (الأبسط) فى سوق النقد، ويعتمد ذلك بشكل كبير على قدرة المؤسسة على توفير ما يريده المستهلكون، وبالتالى، فإنه يعتمد على فهم للطرق التى تتغير من خلالها متطلبات المستهلكين والعمل وفقًا لهذه الطرق.

والهدف الأساسى من تطوير المنتجات، هو أن تنسيق المؤسسة بخطوة عملياتها المربحة فى الوقت الحالى، تطور ما ستبيعه غدا وبعد ذلك، وببساطة شديدة فإن نجاح المؤسسة فى تطوير المنتجات يعتمد على العوامل التالية:

- فهم طبيعة المنتجات التى تلقى (أو لا تلقى) رواجًا اليوم، أى الوضع الحالى.

• المشاركة مع المستهلكين فى معرفة أى المنتجات الأخرى التى يرغبون فى شرائها، وكيف يمكن أن تتغير الطريقة التى يشترون بها، أى الوضع المحتمل.

• تعقب الكيفية التى تُحدث خلالها - التكنولوجيا تغييرًا فى المنتجات التى يمكن أن تقدمها المؤسسة إلى مستهلكيها، أى الوضع الممكن.

• ومهمتك بوصفك قائدًا فعالا هى أن ضمان أن مؤسستك تستجيب لأى تغيير يطرأ على المنتجات، وبعبارة أخرى ضمان أن مؤسستك تستجيب لما يريده المستهلكون ولإمكانيات الابتكار.

السياق

كيف يمكنك أن تغرس فى مؤسسة روح الابتكار غير المفرطة فى الزهو بنفسها، وغير المقيدة بما حققته بالفعل بما يجعلها تصم أذنيها عن تقييم التغذية المرتجعة للمستهلكين، والمستعدة لتحدى الأعراف، والوضع الحالى، والتى لا تهدأ على نحو يجعلها تتصور ما لا يمكن تصوره؟

ومما لا شك فيه أن الابتكار بطبيعته ليس له قواعد تحكمه، وتقوم بعض المؤسسات (ومن أشهرهم مؤسسة 3M) بتشجيع ما يطلق عليه مصطلح «الأعمال الابتكارية» Skunk Works من خلال السماح للعاملين بتخصيص نسبة من رواتبهم لتنفيذ أفكارهم فى مكان معد لذلك داخل المؤسسة. وفى الوقت نفسه، فإن بعض المؤسسات الأخرى تحاول إضفاء الطابع الرسمى على نقطة انطلاق الاستثمار فى الابتكار من خلال خلق ابتكار مخصص لأغراض بعينها. وحتى يتسنى لك تشجيع الابتكار، يجب أن تأخذ موقفًا مبتكرًا، ويجب أن تتصف بالصفات التالية:

• **ذو ثقافة مضادة**: على استعداد لرفض أى اقتراح بأن اتباع نهج محدد هو «أسلوب» المؤسسة ولا شىء سواه.

• **متمرد على الأفكار السائدة**: على استعداد لتحدى بعض القواعد المقبولة والمتعارف عليها أو كلها.

- **متفتح العقل**: على استعداد لتقبل أية أفكار حتى إذا كانت أفكارًا غير متوقعة.

- **التعددية**: على استعداد لتقبل الأفكار بغض النظر عن المكان أو الشخص الذى صدرت عنه هذه الأفكار.

- **التعديل من مبيعات أحد المنتجات وتقديم بديل مماثل له**: غير خائف من الأفكار التى تهدد الأنشطة التجارية القائمة فى المؤسسة.

- **دولى**: حريص على التعلم من عدد كبير من الثقافات.

- **منفتح على الأجيال الجديدة**: حريص على التعلم من الأجيال الجديدة التى تفكر بمنظور جيد.

- **منفتح على آفاق جديدة**: ذو تفكير غير محدود.

- **متواضع**: على علم بأن الآخرين يمتكلون أفضل الأفكار.

وفى أية مهمة ستقوم بها فى المؤسسة لن تنجح فى غرس الابتكار، من خلال العمليات وإنما يمكنك أن تفعل ذلك من خلال خلق ثقافة مبتكرة لا تتم فيها معاقبة الأفكار نفسها.

التحدى

إن المخاطر هى بمثابة عامل التوازن للأفكار؛ أى مدى استعداد المؤسسة للمراهنة على الجديد وما لم تتم تجربته من قبل، ويمكن القول إن هذه المخاطر أشبه بإدارة المحافظ الاستثمارية؛ فسواء كنت تدير مؤسسة بأسرها، أو مجرد حملة إعلانية لمنتج معين، فإنك، يجب أن تفكر بدقة فى نسبة الموارد التى يمكنك تخصيصها إلى «المخاطر». ويتمثل أهم ما فى الأمر فى تقدير تكلفة فشل الابتكار، والتأثير العام لهذا الفشل، وأكبر تحدٍّ يواجه الابتكار وتطوير المنتج هو الفشل أو بالأحرى الخوف من الفشل، ويجب عليك بوصفك قائدًا أن تؤكد ويسمعك الجميع، وأنت تردد العبارات الآتية:

- الفشل مسألة طبيعية.
- الفشل جزء لا يتجزأ من التطور.
- الفشل هو السبيل إلى التعلم.
- إذا لم تفشل فإنك لم تخاطر بما يكفى.
- أكبر فشل هو عدم التعلم من الفشل.

وبهذه الطريقة يمكنك مزج ثقافة الابتكار مع تحمل المخاطر المذعومة.

النجاح

فى ظل الثقافة القائمة على الابتكار وتحمل المخاطر، يجب عليك التعامل مع مسألة تطوير المنتجات باستخدام سبعة مبادئ فى غاية الوضوح وهى:

- **توقعات المستهلكين**: إن التوقع الأساسى لكثير من المستهلكين هو توقع إما الحصول على منتجات جديدة، أو تحسن فى المنتجات الحالية، وشرائها بسعر أقل، وفى هذا الصدد، فإن التحدى الذى يواجهه تطوير المنتجات ليس فى افتراض أن السعر ينخفض بشكل دائم، وإنما فى التركيز على تقديم القيمة؛ وبعبارة أخرى تقديم السعر (المناسب) وليس التركيز على تقديم (أرخص) سعر، وغالبًا ما سيتم تطوير المنتج بالاستعانة بأحدث المعلومات المستخلصة من دراسات السوق والتغذية المرتجعة للمستهلكين، ولكن العنصر الأساسى فى الابتكار يكمن فى خلق المنتجات التى لم تخطر على الإطلاق بذهن المستهلكين وعدم الخوف من القيام بذلك.

- **سرعة التغير**: إن التعامل مع جميع المستهلكين والمؤسسات أصبح مسألة فى غاية الصعوبة أكثر من أى وقت مضى، لأن العولمة، والابتكار التكنولوجى يشجعان على تزايد حدة المنافسة، ولا يمكن النظر إلى أى طريقة لتطوير المنتجات باعتبارها طريقة تقوم على التتابع؛ أى إن المنتج الجديد سيلى منتجًا آخر، فالمؤسسة التى تقوم على الابتكار يجب أن تخطط بالفعل لابتكار المنتجات التالية (والتى تليها) حتى قبل طرح المنتج «الجديد» فى الوقت الحالى فى السوق!

• **سرعة الوصول إلى السوق**: وبناء على ذلك، يجب أن تتم عملية التطوير بسرعة كبيرة، وتستمر فى السير بهذه الوتيرة السريعة دائمًا. وفى هذا الصدد، فإن الزمن المنقضى بين تصور المنتج، وتنفيذه على أرض الواقع هو زمن يتناقص باستمرار. وهذا يستلزم توافر شروط جديدة فيما يتعلق بعمليات التخطيط، ومتطلبات العاملين، واستراتيجيات الموردين، والعلاقات بينهم وبين المؤسسة، والخدمات اللوجستية. وباختصار، فإن الابتكار فى حقيقته مسألة غير مريحة وسريعة ويكتنفها الكثير من المشاكل التى تستمر لفترة طويلة!

• **التكنولوجيا**: إن التكنولوجيا ليست كل شىء وإنما هى أحد الشروط المسبقة التى تساعد على الابتكار، ولا ينبغى النظر إلى التكنولوجيا باعتبارها مجرد جزء من منتجات، أو خدمات جديدة، وإنما يجب النظر إليها بوصفها المحرك الرئيسى لعملية التغيير بما تسهم به من تقليل فى التكلفة واختصار لوقت تطوير المنتجات.

• **فهم الكفاءات الأساسية**: إن القدرة على التحرك، والتفكير السريع يستلزم فهما واضحا لما تمتلكه مؤسستك من كفاءات، بالإضافة إلى معرفة بما تصنعه مؤسستك (والذى يجب أن تصنعه) بطريقة جيدة وما المهام التى يمكن الاستعانة بمصادر خارجية للقيام بها، وسيتغير ذلك بمرور الوقت ولكن هذا التغير لن يكون نتيجة لوجهة النظر التقليدية التى ترى أن الاستعانة بمصادر خارجية يمثل فرصة لخفض التكاليف، وزيادة الكفاءة وإنما سيكون نتيجة لإدراك أن القرارات التى يتم اتخاذها بشأن المهام التى ينبغى الاستعانة بمصادر داخلية لأدائها تمثل رؤى فى غاية الأهمية فيما يتعلق بالكيفية التى تقوم من خلالها المؤسسة بإضافة القيمة.

• **الاستعانة بالمهارات العالمية**: إن أفضل ابتكار هو ما يدحض فكرة من الأفكار والموارد التى تزعزع داخل المؤسسة هى الأفضل على الإطلاق، فالعولمة أدت إلى تنويع مصادر المعرفة، والمهارة، وفى هذا الصدد، فإن استراتيجيات الاستعانة بأى عنصر من عناصر التطوير القائم على الابتكار، وإنتاج سلسلة التوريد يجب أن تسعى للحصول على أفضل الموردين الموجودين فى السوق بناء على المهارات وليس على مكان وجودهم.

• **تكامل خدمة ما بعد البيع:** إن النجاح فى عملية تطوير المنتجات ينبغى أن يذكرك أن تجربة المستهلكين قد بدأت بالكاد عن إتمام عملية البيع. وفى هذا الصدد، فإن التفاعل مع المستهلكين بعد إتمام البيع هو جزء لا يتجزأ من عملية تطوير المنتج والتى تخلق ارتباطًا وثيقًا بين المبيعات، والخدمة من بداية دورة التطوير.

وفى حقيقة الأمر، إن النجاح فى قيادة تطوير المنتجات يعتبر فى جوهره مسألة سلوك.

مقاييس نجاح القادة

- النسبة المئوية للدخل الذى يتحقق من المنتجات التى تم ابتكارها فى العامين الأخيرين.

- الزمن المنحصر بين التفكير فى المنتج الجديد، وخروجه إلى السوق.

المعوقات

إن عملية تطوير المنتجات يمكن ألا تنجح إذا كنت تتصف بالصفات التالية:

• **اكتفيت بالإنصات إلى المستهلكين:** ففى بعض الأحيان، لا يكون لدى المستهلكين أفضل الأفكار، ويجب أن تتم قيادتهم بواسطة تلك الابتكارات التى لم تخطر على أذهانهم على الإطلاق من قبل (مثل جهاز الآى باد) ، ويجب على القائد الناجح ألا يترك نفسه عبدًا لاستطلاعات رأى المستهلكين.

• **الرفض الدائم للأفكار الجديدة:** يجب عليك تشجيع الأفكار المبتكرة، وإياك أن ينظر إليك باعتبارك ممن يؤيدون منطق «الطريقة التى اعتدنا على أداء العمل بها».

• **إلقاء اللوم على الفشل:** لأن الفشل هو ثمن الابتكار الذى يجب دفعه، وأحيانًا ينبغى الاحتفال بالفشل قدر الاحتفال بالنجاح نفسه.

• **النظر إلى الابتكار باعتباره وظيفة:** إن الأفكار الجيدة، ولاسيما الأفكار التى تتحدى الوضع الحالى، ليست حكرًا على أحد، ويجب على القائد تشجيع الابتكار بوصفه ثقافة للجميع.

• **خنق الابتكار بالبيروقراطية:** صحيح أنه ينبغى تحليل الأفكار الجديدة باعتبارها وسيلة، للحد من المخاطر، ولكن فى بعض الأحيان (ضمن محفظة شاملة للمخاطر) يكون التجريب، والتجربة، والخطأ هما أفضل طريقتين لاختيار الأفكار.

وربما يتمثل أكبر تحد فى هذا الصدد فى القادة أنفسهم؛ فكلما ارتفع مستوى المنصب الذى يشغلونه وزاد قدر مسئولياتهم، زاد شعورهم بأنهم يجب أن يخسروا سواء على المستوى المهنى، أو على المستوى الشخصى، وعندئذ فإن الترقيات، والطموح الوظيفى سيصبحون أعداء للابتكار، والحل الوحيد لهذه المشكلة هو النظر إلى الابتكار باعتباره وسامًا وليس بوصفه عائقًا أمام تحقيق النجاح.

سلوكيات القائد الفعال

• تذكر أن تطوير المنتجات يعتمد أساسًا على خلق ثقافة الابتكار.

• قيادة ثقافة الابتكار بحيث يتم تقدير الأفكار والاحتفاء بها.

• الاعتراف بأن الابتكار الناجح يتطلب اتباع أسلوب جديد فى التعامل مع جميع جوانب إدارة سلسلة التوريد ومشاركة المستهلكين.

• رؤيتك وسماعك وأنت تقوم بتشجيع الثقافة المضادة، والتفكير المتمرد على الأفكار السائدة والمتعارف عليها.

• معرفة أن المخاطر يجب أن يتم تحملها، وإدارتها فى إطار نهج المحفظة الاستثمارية.

• عدم الخوف من الفشل وأن يراك الجميع ويسمعك وأنت تردد أن الفشل ثمن مقبول للابتكار الحقيقى.

• الأمانة فى الاعتراف بأن تطوير المنتجات يتطلب استجابات أسرع من أى وقت مضى لمطالب المستهلكين المتغيرة ودورات تطوير للمنتجات بأسرع من أى وقعت مضى.

التحولات فى التسويق بسبب الإنترنت

تسببت شبكة الإنترنت فى إحداث ثورة فى عالم التجارة، وينبغى أن يتم تسخير قوتها الهائلة لدفع المؤسسات نحو التحسن فيما يخص إشراك المستهلك.

معدل التكرار: يحتاج إلى استجابات بمعدل سريع للغاية

المشاركون الرئيسيون: جميع الموظفين على نحو آخذ فى الازدياد

تصنيف القيادة: * (ويوشك أن يكون ****)**

الهدف

ينظر عدد كبير من الناس إلى شبكة الإنترنت باعتبارها بدأت وستظل لوحة إعلانات إلكترونية؛ لوحة متطورة قليلا، ولكنها ثابتة، وأحادية الاتجاه. ومع ذلك، هناك عدد قليل جدًا من الاستثناءات الشهيرة، مثل أمازون، وأبل، وفيس بوك، وتويتر، التى حررت الإنترنت لتصبح قوة ديناميكية وتفاعلية. وعلى الرغم من قوة الإنترنت ووجودها فى كل مكان، فإن الكثيرين لا يستخدمون موقع شركة «جوجل» على سبيل المثال سوى باعتباره دليلا «للبحث عن المعلومات». ومع أن موقع «يوتيوب» قد أضفى طابع الديمقراطية على إمكانية البث، لا يزال هو الآخر وسيلة أحادية الاتجاه.

وقد منحت شبكة الإنترنت للتسويق فرصة الوصول إلى المستهلكين، وإشراكهم، والتفاعل معهم بطرائق جديدة تمامًا، وفرصة تغيير مكان المستهلك ودوره فى هيكل الأعمال، وربما الأهم من ذلك كله أن الشبكة منحت للتسويق فرصة تحويل العقليات التسويقية بحيث لم يعد ينظر إلى المستهلكين باعتبارهم الطرف المتلقى فى العلاقة بينهم وبين المؤسسة.

وهناك نقلة نوعية تحدث الآن فى استخدام تكنولوجيا وسائل الإعلام (انظر الجدول التالى).

والهدف الذى يجب أن تضعه نصب عينيك، هو الاعتراف بهذه النقلة النوعية كما هى، إنها أشبه بإعادة توازن جوهرى للعلاقات بين المنتجين، والمستهلكين.

الوسائل القديمة	الوسائل الحديثة
ثابتة	ديناميكية
قائمة على البث	قائمة على التفاعل
من نقطة إلى نقطة	متنقلة
يقودها المنتج	يولدها المستهلك
تستهدف مجتمعًا مغلقًا	تستهدف مجتمعًا مفتوحًا
خاضعة للتنظيم	محررة
المنتج يحدد شروط التعامل التجارى	المستهلك يحدد الشروط
المنتج يتحكم فى وسائل الاتصال	المستهلك يمتلك الأدوات نفسها
مهارات التواصل فى «متجر مغلق»	مهارات التواصل يملكها الجميع
المنتج يختار السوق المستهدف	المستهلك يختار السوق

السياق

ينقسم سكان العالم الآن إلى قسمين: إما إلى مواطنين رقميين وإما مهاجرين رقميين.

- المواطن الرقمى: هو أى شخص ولد فى عصر الإعلام الرقمى المحمول (أجهزة آى باد وأجهزة MP3)، ومن غير المتوقع أن تتجاوز أعمارهم الحادية والعشرين.
- المهاجر الرقمى: أى شخص آخر.

وقد ينظر البعض إلى هذا الفرق باعتباره ينم عن فهم كبير لطبيعة الأمور فى حين ينظر البعض الآخر إليه باعتباره مفرطا فى التبسيط، وفى حقيقة الأمر، فإن هذا الفرق يصف تحولاً كبيرًا فيما يتعلق بالثقافة والسلوك، ويصور تحولاً شاملاً فى منظور الأجيال الجديدة فيما يخص الطريقة التى يتوقعها المستهلكون للحصول، والتعامل مع المعلومات

والترفيه. وقد تزامن من ذلك حدوث نقلة نوعية فى طبيعة من يسيطر ومن يمكنه الوصول إلى البيانات، وفى طبيعة من يفهم، ويستخدم التكنولوجيات التى تساعد على ذلك.

ويشهد العالم الآن نموًا فى عدد المواطنين الرقميين وفى تأثيرهم أيضًا، وما من شك أن كثيرًا من المؤسسات سوف تجد نفسها مرغمة على الاستجابة لهذا التغيير فى منظور الأجيال الجديدة من خلال الاستعانة بفرق تتكون من الأرجح من مهاجرين رقميين، وسوف يتطلب ذلك تنفيذ المؤسسات لبرامج تعلم جادة تهدف إلى التعرف على التكنولوجيات الجديدة وعلى السلوكيات الاستهلاكية الجديدة. وببساطة شديدة، يجب أن تعرف من هم مواطنوك الرقميون، ومن هم مهاجروك الرقميون وأن تقوم بصياغة استجابتك لهذه النقلة النوعية من خلال التمسك بالواقعية فيما يخص مكان فريقك من منظور المواطنين، والمهاجرين الرقميين.

التحدى

إن أكبر تحدٍّ تواجهه هو التمكن من جعل فريقك يواجه التغيير: وفى هذا الشأن، يجب عليك إيجاد السبل التى تمكنهم من مواجهة ضخامة النقلة النوعية التى يمرون بها، وأحد هذه السبل هى تقديم مجموعة من الحقائق المتعلقة بالتغيير ومن بينها:

- إن التليفزيون استغرق ٣٨ سنة للوصول إلى جمهور عدد ٥٠ مليون شخص فى حين لم يستغرق الفيس بوك سوى سنتين فقط للوصول إلى ذلك.

- إن أهم عشر وظائف تم الإعلان عنها فى ٢٠١٠ لم تكن موجودة أساسًا عام ٢٠٠٤.

- إن عدد عمليات البحث الشهرية فى موقع جوجل أصبح ٣١ مليار عملية عام ٢٠٠٩ بعد أن كان ٢,١ مليار عملية عام ٢٠٠٦.

- إن كمية المعلومات التى يمكن إنشاؤها فى العام تصل الآن إلى ٤ × ١٠١٩ بايت، أى أكثر من المعلومات التى أمكن إنشاؤها فى الخمسة الآلاف سنة الماضية جمعاء.

- إن عدد الأجهزة المتصلة بالإنترنت كان ١٠٠٠ جهاز عام ١٩٨٤ فى حين بلغ العدد مليار جهاز عام ٢٠٠٨.

وفى حقيقة الأمر، فإن هذه الحقائق تقوم بتسليط الضوء على حجم التغيير ومعدله فى آن واحد، ويجب عليك -بوصفك قائدًا- أن تؤكد أن التغيير الذى تواجهه مؤسستك هو تغيير كبير وسريع.

النجاح

فى ظل هذا التغيير الجذرى، يجب أن تتحلى بما يكفى من الشجاعة لتغيير شروط النقاش داخل فريقك، ويجب أن تتبنى اتباع أسلوب يقوم على التساؤل ويتطلب الإجابة عن مجموعة جديدة تمامًا من الأسئلة.

السؤال الجديد	السؤال القديم
من المنافسين الذين لم يخطروا على بالى؟	ماذا يفعل المنافسون؟
ما التكنولوجيا التى لم أسمع بها من قبل؟	كيف يمكننى تطبيق هذه التكنولوجيا أو تلك؟
كيف يمكننى استخدام تكنولوجيا الإنترنت لابتداع منتجات وخدمات جديدة؟	كيف يمكننى تطبيق تكنولوجيا الإنترنت على المنتجات الموجودة بالفعل؟
من هم المستهلكون الذين لم يخطروا على بالى مطلقًا.	ما رأى عملائى؟
ما المعلومات التى يعرفها المستهلكون عنى؟	ما المعلومات التى يجب أن أدع عملائى يعرفونها؟
كيف سيقوم أحد المواطنين الرقميين البالغ من العمر ١٧ عامًا بمعالجة هذه المشكلة؟	ما رأى فريقى الذى يتمتع بالخبرة؟
ما الصناعة التى أعمل بها؟	ما الرأى الذى أجمعت عليه الصناعة بشأن التغيير؟
كيف يمكننى إعادة تشكيل مؤسستى من نقطة الصفر؟	كيف يمكننى إحداث تغييرات إضافية؟
ما نموذج عملى الجديد؟	كيف يؤثر الإنترنت على نموذج عملى؟
ما التغيرات الجوهرية التى ستحدث فى الأشهر الستة القادمة؟	ما التغيرات التى نتوقع حدوثها فى السنوات الثلاث القادمة؟

وكما هو الحال مع أية نقلة نوعية، فإن مهمتك عندئذ هو تبنى هذه النقلة النوعية وليس تمنّى زوالها؛ وبعبارة أخرى، إن مهمتك هى أن تصبح مشاركًا إيجابيًا فى هذه النقلة النوعية وأن تتفادى أن تكون سلبيًا وغريبًا عنها، وصحيح أنه لا يوجد قائد يمكن أن يتوقع معرفته بإجابات جميع الأسئلة، ولكن يمكن على الأقل التأكد من طرح الأسئلة.

مقاييس نجاح القادة

- حديث مؤسستك عن المواطنين الرقميين، والمهاجرين الرقميين.
- قيام مؤسستك بقياس الابتكار، وكيف يحدث ذلك؟
- نسبة عمليات المبيعات الرقمية مقارنة بإجمالى نسبة مبيعات المؤسسة.

المعوقات

يكمن الخطر فى أن القادة الذين يظنون أن التغيير لن يؤثر عليهم، أو على فرقهم، أو مؤسساتهم. وفى هذا الصدد، فإن أولئك الذين يقفون فى وجه هذا التحول سوف يجدون أن الآخرين قد تفوقوا عليهم تمامًا، ويمكنك التفكير فى الأمثلة التالية:

- من هم مقدمو الموسيقى الذى تبنوا فكرة تقاسم الملفات، عند ظهورها، باعتبارها فرصة وليس تهديدًا؟
- ما المؤسسات الإخبارية التى تعمل على مدار ٢٤ ساعة، والتى خططت لتقديم خدماتها بشكل أسرع عبر تويتر؟

يعتبر هذان المثالان بمثابة درسين حقيقيين عن كيفية تمكن التغيير من هزيمة الرضا عن الذات، ويجب اليوم أن تكون مستعدًا لمواجهة ما هو غير مريح وما يمكن فى بعض الأحيان أن يكون مخيفًا بشدة. ومن العلامات التى تنم عن المقاومة ما يلى :

– القائد الذى يدافع عن الوضع الحالى مبررًا ذلك بالرغبة فى اتباع التقاليد؛ والتقاليد للأسف هى الملجأ الذى يركن إليه من يشعرون بالرضا.

– القائد الذى لا يستخدم وسائل الإعلام الاجتماعية، كيف يمكنك فهم طريقة عيش المواطنين الرقميين؟

– القائد الذى يرى وسائل الإعلام الجديدة باعتبارها استمرارًا للتواصل الذى يقوده المنتجون والقائم على التحكم فى الرسائل التى يمكن أن تصل إلى المستهلكين، ويجب أن تعلم أن العجز عن فهم قوة الاتصال "الذى يولده المستخدم" ينم عن عدم معرفة التغير فى موازين القوى.

وصحيح أن كثيرًا من القادة لا يستطيعون أن يكونوا مواطنين رقميين، ولكنهم يجب أن يعترفوا بوجود هؤلاء المواطنين والتأكد من تقدير وجهات نظرهم.

سلوكيات القائد الفعال

- إدارك أن العصر الرقمى يمثل نقلة نوعية، وأن كل شىء أصبح لقمة سائغة.
- فهم الفرق الشاسع بين المواطنين والمهاجرين الرقميين.
- مساعدة فريقك على إدراك أنهم إذا كانوا قد تجاوزوا الحادية والعشرين من عمرهم، فإنهم على الأرجح مهاجرون رقميون بحاجة إلى التعلم من المواطنين الرقميين.
- قبول مسألة احتياجك لقيادة عملية طرح أسئلة قاسية، فيما يتعلق بالافتراضات الموروثة.
- تقدير أن حجم التغيير ومعدله الذى يشهده العالم اليوم لم يسبق له مثيل، وأن طبيعة التغيير نفسه آخذة فى التغير.
- ضرورة تحديد الأبطال الرقميين فى فريقك النظر – إلى حجم التغيير.
- تذكر أن العديد من الأفكار فى طبيعة التغيير سيأتى من المؤسسات التى لم يخطر على بالك أنها من منافسيك، أو شركائك.

الجزء الثامن

الموردون والشركاء: القيادة معًا

تستهلك جميع المؤسسات كميات وعددًا كبيرًا من السلع، والخدمات التى تعتمد عليها من أجل تقديم منتجاتها، وخدماتها بصورة ناجحة وفعالة، ومن الطبيعى أن تعتمد سمعة هذه المؤسسات على أداء مورديها، ومن الطبيعى أيضًا ألا يعرف مستهلكو هذه المؤسسات من يكون هؤلاء الموردون وعلى من يعتمدون هم أيضًا.

وقد أسهمت إدارة الموردين فى استحداث عدد من المجالات و / أو الطرق على مدى العقود الثلاثة الماضية من بينها على سبيل المثال:

- **إدارة سلسلة التوريد**: ويقصد بها إدارة شبكة من الشركات التجارية ذات الصلة والتى تشارك فى توفير المنتجات والخدمات التى يحتاجها مستهلكو المؤسسة من المستخدمين النهائيين لهذه المنتجات والخدمات.

- **المشتريات**: ويقصد بها اقتناء السلع و / أو الخدمات بأفضل سعر ممكن، وبأفضل جودة وكمية ممكنة، وفى الوقت والمكان والمصدر المناسبين.

- **إدارة الجودة الشاملة**: ويقصد بها تبنى إستراتيجية إدارية لإدخال الوعى بالجودة فى جميع العمليات التنظيمية.

- **ستة سيجما**: وهو نظام (وضعته شركة موتورولا) لتحسين جودة المنتجات عن طريق تحديد أسباب العيوب (الأخطاء) والتخلص منها والتقلب فى التصنيع والعمليات التجارية.

ويمكن القول إن عملية "الشراء" قد خضعت لقدر هائل من التنظيم، وأضفيت عليها صفة الاحترافية. ومع ذلك لم تفلح أى من هذه الجهود فى الإجابة عن السؤال التالى: ما الهدف الحقيقى من وجود الموردين؟

ويوضح هذا القسم من الكتاب أنه حتى تكون قائدًا فعالاً يجب عليك الوصول إلى الموردين والنظر إليهم باعتبارهم جزءًا لا يتجزأ من الفريق الذى يقوم بقيادة مؤسستك، والعمل معهم باعتبارهم على قدم المساواة معك وليس باعتبارهم من المرؤوسين، والنظر إلى الموردين باعتبارهم شركاءك فى طريقك نحو النجاح، وليس باعتبارهم شركات تضخ فيها مالك لشراء ما تحتاجه منها من سلع وخدمات.

بناء العلاقات

تعتبر العلاقات مع الشركاء بمثابة سلاحًا لا غنى عنه في ترسانة أسلحة القائد، ويعتمد قدر كبير من نجاح هذه العلاقات على نجاح العلاقات الشخصية غير الرسمية، وليس على الهياكل الرسمية لنظم العمل في المؤسسات.

معدل التكرار: مستمر

المشاركون الرئيسيون: جميع العاملين سواء عن عمد أو دون قصد

تصنيف القيادة: ❊❊❊

الهدف

عندما تقوم بإدارة إحدى المؤسسات أو أحد الفرق فيها، يمكنك أن ترسم مخططًا يوضح التسلسل الهرمي للهيكل التنظيمي الذى تعمل عليه؛ أى رؤسائك ومرؤوسيك فى المؤسسة. ويمكنك أيضًا إجراء التحليل البيئى SWOT (وهو تحديد نقاط القوة والضعف فى المؤسسة والفرص المتاحة أمامها والتهديدات التى تواجهها التى تضع المؤسسة فى داخل الإطار التنافسى) الذى يوجد فيه المنافسون الرئيسيون فى مجال الصناعة الذى تعمل به الشركة. ويمكنك فيما بعد الذهاب إلى أبعد من ذلك وإجراء تحليل الوضع التنافسى Porterian (أطلق عليه هذا الاسم نسبة لمايكل بورتر الذى روج لفكرة التجمعات، وأكد أنها تؤثر على التنافس) للقوى التنافسية الأكبر التى تشكل مجال الصناعة الذى تعمل به مؤسستك والذى يزودك بمعرفة إضافية بشأن الداخلين المحتملين أو الجدد وسلسلة التوريد. ويمكنك، أيضًا، تحديد جميع الشركاء الذين ترتبط مؤسستك معهم بعقود، ويمكنك استخدام نماذج إدارة علاقات المستهلكين (CRM) والتى تساعدك على فهم أنماط الشراء وعاداته لدى المستهلكين بشكل أفضل.

وبعبارة أخرى، فإن هذه هى البيانات المعلنة، والرسمية، والملموسة التى تصور شبكة العلاقات التجارية، والتعاقدية، والتنافسية، والتى تحدد الأنماط التجارية لمؤسستك ومدى ما يمكن أن تحرزه من نجاح أو تَمنى به من فشل. صحيح أن مثل هذه البيانات الرسمية والمعلنة ليست مسألة سطحية على الإطلاق. لأنها هى التى تعرض رؤيتك وإستراتيجيتك وتكتيكاتك وتهيمن على أنشطة العمل اليومية. ولكن هناك على الدرجة نفسها من الأهمية، وربما ذات أهمية أكبر، تلك الشبكة من العلاقات التى لا تظهر فى أية مخططات تنظيمية أو أى تحليل إستراتيجى، أو فى أية قائمة من العقود ومع ذلك، فإنها قد تكون أقوى العلاقات على الإطلاق.

وينبغى أن تتعلم كيفية التعرف على مثل هذه العلاقات، وأى من هذه العلاقات ينبغى تطويره وأى منها ينبغى تجنبها والابتعاد عنها، وما المهارات التى تحتاجها تحديدًا حتى تستطيع الإبحار بسلاسة فى هذا العالم الجديد من العلاقات التى لا غنى عنها.

السياق

يجب أن تستخدم المنطق البديهى السليم حتى تتمكن من رؤية العلاقات غير الرسمية التى تحدث من حولك. وقد تكون هذه العلاقات بين:

- أقرانك.
- زملائك الذين يعملون تحت رئاستك.
- الأقران أو الزملاء وكبار المنافسين.
- الأقران أو الزملاء وكبار الموردين.
- الأقران أو الزملاء وكبار شركاء الصناعة / الاتحادات المهنية.

ولا توجد بيئة من بيئات العمل لا تحتوى على مثل هذه العلاقات، ولا تؤثر فيها هذه العلاقات تأثيرًا كبيرًا على خططك (بل وعلى آفاق تطورك الوظيفى). وهذا يؤدى إلى مواجهة تحدٍّ فى منتهى الصعوبة يتعلق بإحداث التوازن بين الأفعال، ومما لا شك فيه أنك

لم تستطع أن تعيش حياتك بوصفك قائدًا وأنت تخمن ما قد يعتقده الآخرون، أو أنت تسمح للافتراضات حول التأثير غير المرئى للآخرين أن يؤدى إلى عجزك عن اتخاذ القرارات السليمة. وبطبيعة الحال، فإن رؤيتك وأنت تسمح بحدوث ذلك سيكون له تأثير مدمر لسمعتك ونزاهتك، ومصداقيتك، ولكنك وبالقدر نفسه ستعرف أن التأثير الذى ستحدثه هذه العلاقات غير الرسمية هو تأثير هائل ويتسبب فى الشعور بالإحباط.

التحدى

من الضرورى ألا تسمح لنفسك بأن يغريها التاريخ أو أن تسمح لهذا التاريخ (الذى سيحدد العلاقات التى ستتعرض لها ومعنى هذه العلاقات) بأن يكون هو القوة المحركة لأسلوبك وسلوكك، وينبغى عليك أن تتمسك دائمًا بموقفك وبمبادئك، وقيمك. وفى هذا الصدد، فإن التأثير السيئ للخضوع للوضع الحالى سيكون فى أشد قوته.

ويمكن القول إن بناء العلاقات هو أشبه ما يكون بعمله يمكن أن تكون عملة ذهبية. وسوف تكتشف أن قوة السمعة التى اكتسبتها فى بناء العلاقات يمكن أن يكون لها تأثير شديد ومضاعف كما فى الظروف التالية:

- فعندما يعرف الناس عن طريقتك سيكونون أكثر استعدادًا لرؤيتك.
- وعندما يثق فيك الناس سيكونون على استعداد لبناء علاقات أكثر عمقًا معك ومنحك قدر أكبر من إمكانيات الدخول إلى شبكات علاقاتهم الخاصة.

ويجب أن تكون واضحًا مع نفسك ومع فريقك فى هذا الشأن، فالعلاقات ليست مجرد خيار إضافى وإنما هى فى صميم الأداء الفعال.

النجاح

يجب أن تكون لديك إستراتيجية للعلاقات، وتتكون هذه الإستراتيجية من العناصر الستة التالية:

• **فريقك**: يجب أن تتأكد أن فريقك يفهم الأهمية الكبيرة للعلاقات سواء العلاقات المعروفة أو العلاقات التى من المحتمل عدم معرفتها، ويفهم أن إدارة مثل هذه العلاقات هو المصدر الحقيقى للقيمة المضافة المحتملة.

• **وضع خريطة الشبكة**: قم بوضع «خريطة» للعلاقات الرئيسية المعروفة التى تؤثر على فريقك سواء كانت هذه العلاقات داخل المؤسسة، أو خارجها. وكلما زاد تعقيد هذه العلاقات زادت الحاجة لرسم هذه الخريطة، وينبغى أن تحاول أن تفهم بقدر المستطاع المعنى الحالى لهذه العلاقات، أى ما تاريخها، وهل هى بشكل عام علاقات إيجابية أم سلبية، وما التأثير المحتمل لهذه العلاقات على فريقك وعلى أداء المؤسسة.

• **برنامج الشبكة**: قم بتصميم برنامج لإدارة العلاقات المعروفة، بحيث يتم وضع العلاقات فى هذا البرنامج ضمن ترتيب معين للأولويات، وقم بالتواصل مع أطراف هذه العلاقات، وقم بتحديد مواعيد للالتقاء بهم، ويجب عليك أن تجعل هذا البرنامج من الأولويات الرئيسية التى تخصص لها وقتك، وتدرك أن هذا البرنامج هو برنامج مستمر وليس مجرد عملية تحدث لمرة واحدة.

• **تقييم العلاقات**: قم بتقييم حالة العلاقات «المعروفة». وفى هذا الصدد يجب أن تعيد – بأسلوب هادئ ومجرد من العواطف – تقييم قيمة هذه العلاقات، وتحدّ أيًا من هذه العلاقات يحتاج إلى التطوير وأى منها يحتاج إلى إعادة بنائه من جديد، ويجب أن تعيد تقييم الأولويات المحددة لجميع هذه العلاقات.

• **اكتشاف المجهول**: استخدام عملية الاشتراك فى شبكة العلاقات «المجهولة» باعتبارها رحلة للاكتشاف، استعمل العلاقات التى تعرفها فى بدء رسم خريطة ونمط للعلاقات «المجهولة» فى الوقت الحالى.

• **إدارة العلاقات**: ينبغى أن يشاهدك الناس وأنت تدير العلاقات بطريقة ما، توضيح مسألة احترامك وتقديرك للعلاقات، استخدم أسلوبًا منسقًا ومهنيًا فى التعامل معها. أثبت أن هذا الأسلوب لا يقتصر فقط فى الطريقة التى تتحدث بها عن هذه العلاقات، وإنما فى الطريقة التى تتعامل بها مع الأفراد، والمؤسسات.

ويحدث النجاح عندما تتعامل مع هذه العلاقات بوصفك قائدًا بمنتهى الجدية بحيث تظهر للجميع أهميتها وعندما تستثمر وقتك فى بنائها.

مقاييس نجاح القادة

- معرفتك وتحليلك لجميع العلاقات الرئيسية.
- معرفتك بمن فى فريقك يقوم بإدارة العلاقات الرئيسية مع الشركاء خارج المؤسسة.
- امتلاكك لمجموعة واضحة من العلاقات مع الشركاء خارج المؤسسة.
- التقاؤك بهؤلاء الشركاء الرئيسين ثلاث مرات فى العام على أقل تقدير.

المعوقات

تصبح العلاقات فى غاية الأهمية عندما لا تتعامل معها بجدية. إذا حدث ذلك، فإن الزملاء والشركاء الذين يتأثرون باستهتارك سوف تنتابهم الشكوك بشأن مدى التزامك تجاههم وتجاه أهداف المؤسسة، وهناك علاقات تنم، بوضوح، على أنك لا تتعامل مع مسألة العلاقات بجدية، ومن هذه العلاقات:

- **الصمت**: عندما لا تتحدث عن العلاقات بينك وبينهم فسيظن الجميع أنهم لا يمثلون لك أى أهمية تذكر! وبالتأكيد فإن مسألة العلاقات ليست من جوانب العمل التى تحتاج فيها إلى الالتزام بالسرية.

- **عدم الاحترام**: عندما تقوم بالتأثير على العلاقات القائمة لمجرد أنك رئيسهم فى العمل، فإنك بذلك تظهر عدم احترامهم لأنك بذلك تشير بوضوح إلى أن ذاتك بالنسبة إليك أكثر أهمية من العلاقات نفسها.

- **عدم التخطيط**: يحتاج بناء العلاقات إلى وقت وفكر، وفى هذا الصدد فإن التسرع فى بناء العلاقات دون منح الاعتبار الواجب للسياق هى مسألة محفوفة بالمخاطر.

• ضيق الوقت: عندما لا تخصص لبناء العلاقة ما يلزمها من وقت وأولوية، فإن النتيجة ستظهر فى صورة علاقات سيئة وضعيفة وغير مكتملة فضلاً عن عدم منحك ما تستحقه من احترام بوصفك قائدًا.

ويظهر الفشل جليًا عندما لا تتعامل مع العلاقات بجدية، وعندما لا تظهر اهتمامك بها، وعندما لا تستثمر وقتك فى بنائها.

سلوكيات القائد الفعال

• لا تفترض أية افتراضات عن العلاقات عند انضمامك إلى أحد الفرق؛ ولا تفترض أنهم جميعًا بجانبك سواء العلاقات التى تراها أو التى لا تراها.

• لا تفترض أية افتراضات عن نوعية العلاقات التى ورثتها أو التى تكشفها؛ فهذه العلاقات أشبه ما تكون بقمة جبل الثلج حيث معظم الأمور غير ظاهرة.

• تذكر أن بناء العلاقات مسألة لا تتوقف وتستمر للأبد.

• قيِّم أعضاء فريقك على أساس قدرتهم على تحديد العلاقات الرئيسية وإدارتها؛ وإياك أن تتسامح مع أى أداء دون المستوى.

• تولَّى القيادة من الأمام: اجعل الجميع يرى أنك تشترك وتنخرط فى العلاقات، واحرص على إبراز الإنجازات التى تحدث فى هذا الصدد.

إستراتيجيات الموردين

تُعنى إستراتيجيات الموردين بمعرفة «التكلفة الإجمالية» لتشغيل مؤسستك، أو الإدارة التى ترأسها داخل المؤسسة، وتهدف إدارة الموردين إلى إحداث تغيير كبير فى التكلفة والعمليات.

معدل التكرار: لا ينتهى أبدًا

المشاركون الرئيسيون: مؤسسات الموردين والشركاء

تصنيف القيادة: *

الهدف

يمثل المورد قيمة كبيرة فى أية مؤسسة، وغالبا ما تتم الاستهانة به، ومهمتك كقائد هى فهم التأثير الكبير الذى يحدثه ومن الخطر أن تنظر إلى الموردين باعتبارهم مجرد شركاء تقوم «بإنفاق» الأموال معهم واعتبار علاقتك بهم علاقة يحكمها الإنفاق حول الأسعار، وإدارة العقود.

وعادة ما تقوم المؤسسات، ولأغراض محاسبية، بتحديد بنود مستقلة للإنفاق يتم تخصيص مبلغ من أموال لكل بند فيها، وعادة ما تكون بنود هذه المصاريف هى «مصاريف تكلفة البيع»، و«المصاريف غير المباشرة» و«المصاريف الرأسمالية». ومن المستحسن النظر إليها باعتبارها التكلفة الإجمالية للمصروفات. وأيضًا ليس كجملة واحدة، وإنما تقسيمها إلى فئات مستقلة، فعلى سبيل المثال، جميع المصروفات التى تنفقها على تكنولوجيا المعلومات، أو الخدمات اللوجيستية، وما إلى ذلك بغض النظر عن كيفية قيام المحاسبين فى مؤسستك بتصنيف هذه الفئات.

ومن الخطأ أن تسأل:

• كيف أخفض تكلفة ما أقوم به من عمل؟

إن هذا السؤال يعنى فى طياته أن جميع الأنشطة، والعمليات الحالية تتم بطريقة صحيحة، وأن المشكلة تكمن فى تكلفة هذه الأنشطة، والعمليات. ويطلق عليه "الشراء".

أما الأسئلة التى من الأصح أن تسألها فهى:

• ما العمليات التى يجب أن أقوم بها؟

• هل يمكن تبسيط هذه العمليات؟

• من ذا الذى يقوم بالعمليات؟

إن هذا الأمر يتعلق بإدارة سلسلة التوريد، وفى هذا الشأن، يجب أن تكون لديك رؤية واضحة تمامًا لما تريد تحقيقه؛ أى ما الإنجازات أو النتائج التى تريد تحقيقها وما ثمن تحقيقها (ويتعلق ذلك برؤيتك الخاصة بالقيمة). ويمكنك العمل مع الموردين فى ظل شراكة تقوم على أساس مرن، تكون مستعدًا للاستجابة لجميع الخيارات من أجل تحقيق القيمة. وهذه العملية تتصف بما يلى:

• مثيرة للتحدى: لأنك تنحى جميع افتراضاتك جانبًا.

• مستمرة: لأنها لا تتوقف أبدًا، ودائمًا ما تكون هناك إمكانية لحدوث تغيير فى المستقبل.

وربما يكون الهدف الرئيسى الذى يجب وضعه نصب عينيك هو إدراك أن الموردين شركاء يقومون بتحفيز عملية التغيير، وإدراك أن وجهة نظرهم الخارجية تمكن من اتباع أسلوب "نقدى يقوم على روح الصداقة" فى التحولات التى يجب أن تحدث فى مؤسستك.

السياق

تسأل المؤسسات نفسها عن ماهية الكفاءات الأساسية الموجودة بها، فى كثير من الأحيان تقترح إدارة التوريدات مسألة الاستعانة بمصادر خارجية outsourcing لسد أى فجوة فى الكفاءات؛ وبعبارة أخرى ما المهام التى يمكن أن تضطلع بها المؤسسات الخارجية. ويمكن أن يحدث التباس فى فهم هاتين المسألتين وإدراكهما:

- الكفاءات الأساسية core competencies: هى الأنشطة التى تضيف قيمة إلى العروض المقدمة إلى المستهلكين.

- الاستعانة بمصادر داخلية in-sourcing أو خارجية outsourcing: هى مسألة تتعلق بمن who يقع على عاتقه تنفيذ المهام، والأنشطة.

- قد يفترض البعض أن الكفاءات الأساسية تعنى الاستعانة بمصادر من داخل المؤسسة لأداء المهام، وهذا غير صحيح. وكثيرًا ما يساء فهم طبيعة الكفاءة، وفيما يلى ثلاثة أمثلة لتوضيح ذلك :

- إن سلسلة الفنادق الفاخرة التى تركّز على تقديم خدمة فاخرة لعملائها لا يعنى أنها تصنّع مفارش سرير فاخرة، وإنما هى تعلم من أين تشترى هذه المفارش الفاخرة.

- إن ناشر تصميمات الكتب الشهيرة التى ينشرها والذى يركّز على التصميم لا يعنى بالضرورة أن هذا الناشر يوظّف مصممين لهذا الغرض داخل دار النشر، وإنما هو لديه هوية بصرية قوية، وهو يعرف كيفية تعيين مصممين يلتزمون بما يحدده لهم من توجيات.

- إن كلية إدارة الأعمال التى تشتهر بالمحاضرات الرائعة التى تلقى فيها، والتى تركز على جودة المحتوى، وأسلوب العرض لا يعنى بالضرورة أن هذه الكلية توظّف من يلقون المحاضرات فيها، وإنما هى تفهم المعنى الصحيح لجودة المحاضرة وتعرف من هم أفضل المحاضرين.

ومن خلال اتباع أسلوب للتعامل مع الكفاءات الأساسية يتسم بمرونته يتم تقييمه بناء على النتائج، ويمكنك تقييم فرص الشراكة مع الموردين دون أن تحددهم بشكل مسبق من خلال سؤال «من يفعل ماذا»؟

التحدى

إن التحدى الأساسى الذى ستواجهه هو التأكد من أنه فى مؤسستك، أو داخل فريقك يوجد فهم واضح للفرق بين إدارة الموردين، وإدارة سلسلة التوريد، وطلب الشراء، والمشتريات. وفيما يلى توضيح لهذه الفروق:

- إدارة الموردين **Supplier management**: وهى تتعلق أساسًا بإدارة العلاقات بين البائع والمستهلك ومن المتوقع أن تركز على اتباع إستراتيجيات طويلة المدى وحلول قصيرة المدى للمشاكل.
- إدارة سلسلة التوريد **Supply chain management**: وهى تتعلق فى المقام الأول بالتنظيم اللوجستى، وبالتكامل بين جميع الموردين مع التركيز بشكل أساسى على المخزون، وإدارة رأس المال العامل.
- تنظيم الشراء **Purchase ordering**: وهذه هى العملية الإدارية التى تتضمن تقديم طلبات الشراء.
- التأمين: وهذه هى الطريقة الإستراتيجية لإدارة البائعين **Vendor management** (وهو مصطلح يقصد به التحكم فى التكاليف وتقليل المخاطر بهدف زيادة القيمة التى يتم الحصول عليها من البائعين على مدى دورة حياة الصفقة – المترجم) أى مراجعة العمليات وتخفيض التكاليف بصورة دائمة.

والتأمين مجال مهنى تخصصى، وهو حجر الأساس الإستراتيجى لأى برنامج موردين فعال. ويجب أن تدرك أهميته. وتتأكد من فهم أنه ينبغى فى كثير من الأحيان فصل التأمين عن المجال الوظيفى المتعلق به؛ فعلى سبيل المثال، يجب ألا يكون المتخصصون فى تكنولوجيا المعلومات مسؤولين عن التأمين الخاص بتكنولوجيا المعلومات.

النجاح:

إن تفاصيل الإدارة الفعالة للموردين هى تفاصيل تتسم بالتعقيد، ولكنها تقوم على عدد من السلوكيات الضرورية، والتى يجب عليك بوصفك قائدًا فعالا أن تغرسها فى أعضاء فريقك.

- **الشراكة**: بما أن كلا الطرفين يحققان أقصى استفادة من تحقيق النجاح المشترك، يتعين عليك أن تنظر إلى الطريقة التى تعمل بها مع الموردين، باعتبارها سلسلة من الشراكات الإيجابية، والبناءة وليس باعتبارها مواجهات عدائية.

- **العلاقة**: إن مسألة الحصول على أقصى استفادة ممكنة من الموردين تعتمد على بناء علاقة من الثقة، حيث ستتعلم شيئًا فشيئًا الكثير عن هذه المؤسسات، بحيث تصبح امتدادًا لبعضها.

- **التأمين**: يجب أن تنظر إلى علاقاتك مع الموردين فى ضوء التأمين (كما هو موضح أعلاه)؛ فهذا أولا وقبل كل شىء منظور إستراتيجى.

- **التكرار**: ضرورة مقابلة شركائك الإستراتيجيين فيما يخص التحصيل بصورة دورية وجهًا لوجه، لأن هذا هو السبيل الوحيد لبناء الثقة المتبادلة التى سيعتمد عليها تحقيق النجاح.

- **الإستراتيجية والتكتيكات**: يجب عليك أن تكون على استعداد لتعلم التفاصيل التكتيكية وفهمها وإدارتها والاستجابة لها، وسوف يزداد قدر الاحترام فى علاقتك مع مورديك إذا علم الجميع أنك تعرف أدق التفاصيل.

- **شبكة العلاقات**: تعتمد مؤسستك على عدد من الموردين المرتبطين ببعض بشبكة من العلاقات يتم معه تبادل الخبرات والتعلم:

- **مؤشرات الأداء الرئيسية**: يجب أن تعتمد العلاقة بينك وبين مورديك على مؤشرات أداء قابلة للقياس، ويجب ألا تكون عبدًا لهذه المؤشرات.

- **النجاح المشترك**: تعد العلاقة عندما يدرك الطرفان نجاحها ويرغبان فيه، ويجب أن يكون هدفك هو السعى دائمًا لتحقيق الربح لكلا الطرفين.

- **العقود**: صحيح أن جميع العلاقات التعاقدية مع الموردين يجب أن تقوم على شروط تعاقدية / قانونية، ولكن اليوم الذى تبدأ فيه بالاستشهاد بما جاء فى بنود العقد بينك، وبين المورد هو اليوم الذى ستبدأ فيه العلاقة بينكما فى الانهيار.

- **العمليات**: يجب أن تخطط لإشراك الموردين فى جميع عملياتك (ذات الصلة) وفى ظل شفافية كاملة؛ وبالتالى، إنهم يشاركون مشاركة كاملة فى تحليل تحسين الأداء، والارتقاء به فى مؤسستك.

- **المسؤولية**: يجب أن يكون ذهنك خاليًا من أية أفكار مسبقة بشأن «من يفعل ماذا»؛ فالموردون المتميزون سيرفضون دائمًا الأمر الواقع وسيقترحون - باستمرار - أساليب بديلة.

- **القدرة**: على الأداء، فى ظل عالم تقوم فيه التكنولوجيا بإحداث تغيير هائل، يجب عليك أيضا عدم افتراض أية افتراضات بشأن القدرة، فالتخصصات الحديثة خارج مؤسستك قد تسحب البساط بسرعة من تحت قدم مؤسستك فيما يخص مجالات كانت مؤسستك يومًا ما من كبار المتخصصين فيها.

- **التقييم**: يجب أن تتلقى تقييم الموردين لك كما قيمتهم أنت فى السابق.

- **التعليم**: تعد العلاقة بينك وبين الموردين وسيلة للتعلم، فمؤسستك مهما تكن، لا تعرف كل شىء.

والنجاح الحقيقى فى إدارة الموردين لا يتحقق نتيجة البرامج المبتكرة فى خفض التكاليف، (وإن كانت هذه نتيجة ضرورية)، وإنما سيتحقق نتيجة السلوكيات التى تتبعها تجاه الفرصة التى تقدمها.

مقاييس نجاح القادة

- معرفتك عدد مورديك.

- حصولك على تقييم ربع سنوى من مورديك.

- امتلاك مؤشرات أداء للموارد الرئيسية قابلة للقياس.

المعوقات

نظرًا لأن التأمين فى حقيقته عبارة عن مجموعة من المهارات، فإنه يجلب معه أسلوبًا إستراتيجيًا محددًا للتفكير فيما يخص بالدور الذى يقوم به الموردون تجاه أية مؤسسة من المؤسسات. وإذا لم تكن تفكر بمثل هذا الأسلوب من التفكير الإستراتيجى فإن الخطر الأساسى الذى ستواجهه هو أنك ستنظر إلى الموردين باعتبارهم عنصرًا واحدًا من عدد من العناصر التى تشملها عملية التوريد فى مؤسستك. وفى ظل هذا التفكير المحدود يمكن أن يتحول التركيز ليصبح منصبًا على بعض السلوكيات غير المدروسة بعناية فيما يخص إدارة الموردين، ومن بينها ما يلى:

- **العدد**: تقوم بالتركيز على عدد الموردين لدى مؤسستك. ومع أن هذا التركيز يعتبر بالتأكيد أحد المؤشرات الدالة على الكفاءة، لكن لا يوجد، فى حقيقة الأمر، عدد مطلق صحيح يمكن تحديده فى هذا الشأن. وبالإضافة إلى ذلك، فإن هذا التركيز يمكن أن يؤدى إلى تشتيتك بعيدًا عن التفكير فيما تريد أن يحققه الموردون.

- **الاختيار**: يعتمد فى المقام الأول على مقارنة التكاليف. ومع أن هذه المقارنة دائمًا ما تكون من العوامل الرئيسية، فإن هناك خطرًا حقيقيًا من أن يؤدى التركيز المفرط على التكاليف إلى تشتيتك بعيدًا عن إجراء تحليل كبير للقدرة.

- **الإدارة**: تقوم على التحليل عن بعد لمؤشرات الأداء الرئيسية وليس على التعامل مع الموردين بصفة مباشرة وجهًا لوجه. وعلى الرغم من الأهمية الكبيرة لمؤشرات الأداء الرئيسية فإنها لا يمكن أن تغنى عن التعامل أو تحل محله وجهًا لوجه فيما يتعلق بالإستراتيجية والمشاكل.

- **إلقاء اللوم**: عندما تسوء الأمور (وهذا سيحدث حتمًا) ستلجأ إلى إلقاء اللوم على الموردين (فهذا هو الحل الأسهل) دون أن يتطرق إلى ذهنك أن ما حدث من سوء للأمور كان نتيجة لجميع المشاكل التى تعانيها العمليات، والتى قد تكون على خطأ والتى ربما تكون مؤسستك هى من ساهمت فيها.

سلوكيات القائد الفعال

- يجب أن تنظر إلى الموردين باعتبارهم شركاء، وليس باعتبارهم خصومًا؛ فهؤلاء الموردون يمثلون فرصة كبيرة لتوسيع نطاق ما تحتويه مؤسستك من كفاءات.
- تأكد من أن فريقك يفهم بوضوح الفروق بين الشراء، وإدارة سلسلة التوريد، وإدارة الموردين، والمشتريات.
- تذكر أن مجرد المعرفة فى مجال معين لا تجعلك متخصصًا فى شروط التفاوض لشراء السلع الخاصة بهذا المجال.
- لا تركز كثيرًا على عدد الموردين لديك، وركز أكثر على الجودة والابتكار الذى يجلبه هؤلاء الموردون لمؤسستك.
- تَحَلّ بالشفافية فيما يخص المشاكل، والتحديات التى يواجهها فريقك، أو مؤسستك؛ فالصراحة مسألة ضرورية للحصول على أقصى استفادة ممكنة من الموردين.
- شجعّ ثقافة التقييم المشترك، واستمتع بها؛ فهناك الكثير الذى يمكن أن تتعلمه أنت ومُوردوك من بعضكم.

إدارة التكاليف

من السهل التفكير فى إدارة التكاليف باعتبارها مجرد «خفض للتكاليف»، ولكنها ليس كذلك؛ فإدارة التكاليف عبارة عن المواقف التى تتبناها فيما يخص الموارد، والأولويات، وهى لا تعتمد على مقدار ما تنفقه من مال بقدر ما تعتمد على كيفية تفكيرك فى طريقة إنفاقه.

معدل التكرار: مستمر؛ فهناك دائمًا ما يهمك

المشاركون الرئيسيون: أى شخص مسؤول عن وضع ميزانية

تصنيف القيادة: ✻✻✻

الهدف

إن كونك قائدًا يستتبع بالضرورة أن تضطلع ببعض المسؤوليات المالية، ومن المتوقع منك أن تثبت قدرتك على الإدارة المالية، ولا سيما القدرة على الوصول بأداء فريقك إلى المستوى المخطط له فى إطار الميزانية. وفى هذا الصدد ينبغى أن تهدف إلى تطبيق المبادئ الستة التالية:

- **التخطيط**: يجب أن تكون واضحًا بشأن أولوياتك الإستراتيجية، والتشغيلية الخاصة بالإنفاق.
- **الأمور الطارئة**: يجب أن يحتوى تخطيطك المالى على مخصصات للأمور الطارئة وغير المتوقعة.
- **الدعم**: ستحتاج (إلا إذا كنت من الأساس محاسبًا) إلى دعم مالى قوى فيما يتعلق بالتفكير السليم فى التخطيط، والمشاكل المالية الجارية.

السلطة: يجب أن يكون لديك هيكل واضح تعمل فى إطاره (ويشار إلى هذا الهيكل فى بعض الأحيان بمصطلح «تفويض السلطة») فيما يخص تحديد الأشخاص المسموح لهم بالإنفاق، والمستويات التى يسمح لهم بالإنفاق فى نطاقها.

إعداد التقارير: يجب أن تكون التقارير المالية شاملة، ومنتظمة، وشفافة بحث يمكنك فهم الأداء الحالى على نحو دقيق.

العمل: يجب عليك استخدام المعلومات المالية فى اتخاذ إجراءات تصحيحية من أجل الوصول إلى مستوى الأداء المأمول.

وبناء على ما سبق، فإن الهدف الذى ينبغى أن تضعه نصب عينيك هو النظر إلى إدارة التكاليف باعتبارها أداة رئيسية للوصول إلى مستوى الأداء المأمول من خلال استخدام أسلوب مخطط، ومنهجى.

السياق

صحيح أنه لا يشترط أن تكون محاسبًا حتى تستطيع إدارة التكاليف بكفاءة، ولكن سيكون من المفيد أن يكون لديك فهم للركائز الرئيسية الثلاث للمحاسبة المالية.

١ - إن الركائز الثلاث للحسابات فى مؤسستك هى:

الأرباح والخسائر: هى التقارير الدورية التى يتم إعدادها عن المبيعات والتكاليف والتى توضح ما إذا كنت تحقق أرباحًا أم تتكبد خسائر؛

الميزانية العمومية: أى المستند الذى يعرض أصولك (أى ما تمتلكه) ومديونيتك (أى ما أنت مدين به)؛

التدفق النقدى: وهو إجراء بسيط يوضح ما إذا كان المال الذى يدخل المؤسسة أكبر مما يخرج منها أم العكس.

٢ - **هناك ثلاثة أنواع من التكاليف:**

- **تكلفة المبيعات:** (البضائع المباعة): أى تلك التكاليف التى تعزى بصورة مباشرة إلى ما تبيعه مؤسستك (غالبا يتم تحديدها على أساس الوحدة المباعة).

- **(المصروفات) غير المباشرة Overheads:** وهى تلك التكاليف المتعلقة بإدارة مؤسستك، ولا تختلف بشكل مباشر باختلاف المبيعات،

- **المصروفات الرأسمالية:** وهى تلك التكاليف المتعلقة بالاستثمار فى منتج، أو خدمة، أو سلعة ذات قيمة حالية (يمكن إعادة بيعها).

٣ - **أهمية المبالغ النقدية:** إن الدرس الذى ينبغى أن يتعلمه المرء من الشركات الصغيرة، المبتدئة على وجه الخصوص، هو أن المؤسسات التجارية تحقق النجاح، أو تَمنى بالفشل وفقًا لقدرتها على الحفاظ على العمليات من خلال امتلاكها لما يكفى من المال فى حسابها البنكى.

أى أن يساعدك هذا الفهم على إدراك تأثير القرارات التى تتخذها على الأداء المالى.

التحدى

بحسب تجربتى فى عالم الأعمال فإن العاملين التاليين يعدّان من قدرة أية مؤسسة على إدارة التكاليف:

- **الخوف:** عادة ما يعنى تغيير خطط الإنفاق مواجهة ميزانية شخص آخر، وهذه المواجهة يمكن فى آن واحد أن تتسبب فى صراع سياسى داخل المؤسسة (حيث يمكن أن ينظر إليك باعتبارك تتخذ ما يروق لك من الخيارات) وتتسبب فى إثارة الحساسية (فمن المؤكد أنه لا أحد يحب أن يخسر ولا سيما عندما يكون هناك خطر يتهدد المشاريع التى يود تنفيذها). ومن ناحية أخرى، فإن خفض التكاليف قد يتعارض مع الأهداف الإستراتيجية، ومع مستويات التوظيف، ومع هيكل المؤسسة، ومع العلاقات القائمة سواء مع الموردين الداخليين أو الموردين الخارجيين.

• **عدم المرونة**: تميل المؤسسات، بمرور الوقت، إلى افتراض ما هو مقبول من أساليب عمل، ومعايير ثقافية قد لا يتم التعبير عنها بكلمات محددة. وهذا هو ما أوضحته فى مكان آخر فى هذا الكتاب عندما تحدثت عن العقلية التى تتبنى شعار «إننا دائمًا نقوم بهذا العمل بهذه الطريقة». وربما تتعارض خطط خفض التكاليف مع الأعراف الراسخة، وقد يتحول تحدى الثقافة ليصبح على الأقل على مستوى تحدى التكاليف نفسه.

ومهمتك كقائد فعال أن تتحلى بالشجاعة، والمرونة، بعبارة أخرى، أن ترفض منح الوضع الحالى أية شرعية مفترضة، وأن تكون على استعداد لطرح أسئلة غير تقليدية، وأن تعارض الافتراضات القديمة، وتدافع عن أية ثقافة مضادة، إن وجدت.

النجاح

يمكن أن يتسم كلٌ من التمويل والمحاسبة بقدر من التعقيد وبالحاجة إلى مهارات فنية وتخصصية معينة. وسيعتمد نجاحك فى هذا المجال على تبنيك لأساليب عملية يمكن من خلال رؤيتك وأنت تثبت ليس فقط أهمية إدارة التكاليف، وإنما تشارك أيضًا وبشكل شخصى فيها.

• **التخطيط المالى**: يجب أن تشارك مشاركة فعالة فى جميع عمليات التخطيط المالى فى مؤسستك أو إدارتك (ولا سيما فى كل إستراتيجية، وكل ميزانية، وكل مرحلة تقييم ربع سنوية). ويجب أن تكون على دراية بجميع الأدوات المالية الرئيسية، فلا يصبح أن تترك الأمور المتعلقة بالتمويل ليتولاها، فقط، الموظفون الماليون.

• **العلاقة مع قسم التمويل**: إن علاقتك مع المسؤول عن التمويل (أى مدير التمويل بمؤسستك إذا كان فى المؤسسة من يشغل هذا المنصب) هى علاقة بالغة الأهمية لأنك سوف تعتمد على ذكاء هذا المسؤول وبصيرته. ومن المؤكد أنك يجب أن تثق ثقة كاملة فى إمكانية الاعتماد على هذا الزميل.

• **الأهمية النسبية**: يجب أن تكون على دراية كافية بالتكاليف التى تضطلع بمسؤوليتها حتى تتمكن من معرفة الأثر النسبى (أى لمعرفة أى العناصر يمكنها إحداث الفارق).

• **التخطيط للأمور الطارئة**: إياك أن تضع خطتك دون الوضع فى الاعتبار ما يجب القيام به إذا سارت الأمور بشكل غير متوقع، ويجب دائمًا أن تكون لديك معرفة مسبقة بالإجراءات التصحيحية التى قد يلزم اتخاذها.

• **ترتيب الأولويات**: يجب أن تكون لديك فكرة واضحة عما يهم وما أولوياتك بحيث تعرف، بصراحة، الأمور التى يمكنك التضحية بها.

• **الضوابط والتفويض**: يجب أن يكون لديك نظام من الضوابط، بحيث يعلم جميع مرؤوسيك، ما يمكن فعله وما يصعب فعله، وبحيث يضمن هذا النظام مشاركتك فى جميع القرارات المالية التى ينبغى مشاركتك فيها.

• **إعداد التقارير**: يجب أن تتوفر لديك تقارير تفصيلية عن التكاليف (على الأقل على أساس شهرى) وبحيث تحتوى على التفاصيل التى تحتاجها، ويجب أن تنجح هذه التقارير فى اختبار الأهمية النسبية (أى إنك تتبع التكاليف لاتخاذ القرارات بصورة فعالة).

• **إعداد التقارير العامة**: يجب أن تتأكد من شفافية التقارير المالية بين زملائك حتى يكون هناك فهم واضح لتقاسم المسؤولية والمساءلة.

• **التأمين**: يجب عليك استخدام مهارات التأمين وتقنياتها والاستعانة بالخبراء لتحليل التكلفة وخفضها بشكل منتظم عندما يستحق حجم التكاليف ذلك.

• **الاستعانة بمصادر خارجية وداخلية**: يجب أن تكون على استعداد لتقبل مسألة الاستعانة بمصادر داخلية؛ ففى بعض الأحيان، يمكن أن يكون الاستخدام المتواصل للمصادر الخارجية أكثر تكلفة من المصادر الداخلية. وإياك أن تتعامل مع مسألة الاستعانة بمصادر خارجية باعتبارها مسألة حتمية لتوفير التكاليف.

• **تخفيض التكاليف فى المرحلة التالية**: فى الوقت نفسه، الذى تقوم فيه بتوجيه فريقك للتفكير بشأن الفرص المتاحة لخفض التكاليف، يجب أن تبدأ فى التفكير فى المرحلة التالية وفى المسائل التى لا يدركها زملاؤك وتحتاج إلى قدر من التفكير والدراسة.

• **تقييم العملية**: يجب عليك تشجيع جميع الموظفين على تحليل عمل إدارات المؤسسة كسلسلة من العمليات التى تهدف إلى معرفة التحسينات التى يمكن إدخالها على العمليات والتى تمتلك القدرة على خفض التكلفة.

- **تقييم الأنشطة**: اطلب من موظفيك تحديد الأنشطة التى يمكن التخلص منها، والاستغناء عنها تمامًا.

- **تقييم التكنولوجيا**: حددّ جميع الأعمال اليدوية واسْع إلى استبدال بها نظم آلية بأرخص تكلفة.

- **التفكير متعدد الرؤى**: تنح جانبًا عن جميع الأنشطة المذكورة أعلاه وفكر فى كيفية تطوير عملك. وفى أثناء هذا التكفير، انظر فى التغييرات الهيكلية التى يمكن أن تقود إلى مزيد من الانخفاض فى التكاليف.

ويشير طول سلسلة من الإجراءات وعمقها فى حد ذاتها إلى درجة التعقيد التى تتسم بها إدارة التكاليف، وتتطلب إدارة التكاليف بشكل فعال ضرورة التمتع بعدد كبير من المهارات المالية والشخصية، وحساسية شديدة فيما يتعلق بالأثر الثقافى لإدارة التكاليف، ورؤية شاملة وتفصيلية لمجال عملك، ومقدرة على إجراء للوضع سواء فى الوقت الحالى أو على المدى المتوسط أو على المدى الطويل.

مقاييس نجاح القادة

- قيامك بوضع مقايس للتكاليف كنسبة مئوية من المبيعات مع المؤسسات المماثلة لمجال عملك.

- تكاليفك كنسبة مئوية من المبيعات تشهد انخفاضًا سنويًا.

- إجراؤك لتقييم العمليات والنشاط، والتكنولوجيا.

المعوقات

إن الخطر الرئيسى الذى يتهدد قيادة الإدارة المالية، وإدارة التكاليف يتمثل فى عدم منح نفسك الفرصة للمناورة ولا سيما إذا كنت:

- تخطط دون وضع الأمور الطارئة فى الحسبان.

- تُكثر من الالتزامات مع قلة الميزانية.

- ليس لديك مهارات لتفكير متعدد الرؤى.

- تعانى ضعفَ التقارير المالية والشفافية فيما يخص الإنفاق.

- لا تستطيع التفكير بأسلوب مرن فيما يتعلق بالأساليب المختلفة للعمل.

وبناء على ذلك، فإن الهدف، فيما يخص إدارة التكاليف، هو أن تتوقع ما هو غير متوقع وتضع الخطة المناسبة لذلك.

سلوكيات القائد الفعال

- تعلم، متعمدًا، «ركائز» التمويل فى المؤسسات وهى الأرباح والخسائر، والميزانية العمومية، والتدفق النقدى.

- افهم أنواع التكاليف الثلاث التى قد تضطلع بمسؤوليتها وتعلم كيفية تأثيرها على المؤسسات بشكل مختلف.

- اعلم أن المبالغ "النقدية هى الملكة المتوجة".

- كن على دراية بمدى التعقيد الذى تتسم به إدارة التكاليف وكيف أنها متعددة الأبعاد.

- اجعل بناء علاقة جيدة مع "الشخص" المسؤول عن التمويل فى مؤسستك على رأس قائمة أولوياتك. وتذكر أن هذه العلاقة الجيدة تساوى وزنها ذهبًا.

- تذكر دائمًا الشعار الذى يرفعه خبراء التأمين وهو: يمكن للمؤسسة دائمًا توفير ما بين ٥-١٠٪ من إنفاقها.

الجزء التاسع

التعلم: تنمية القيادة

عندما كنت فى السابعة والعشرين من عمرى أسعدنى الحظ بأن حصلت على منحة من الشركة التى كنت أعمل فيها للحصول على الماجستير فى إدارة الأعمال بدوام كامل. كان رئيسى فى العمل فى ذلك الحين يرى أن هذه المنحة ليست سوى مضيعة للوقت وأننى على الأرجح سوف أقضى عامًا كاملا منغمسًا فى مناقشة «المفاهيم النظرية فى الإدارة» دون الحصول على فائدة عملية تذكر، أو الحصول على فائدة ضئيلة على أحسن تقدير، وكان رأيه أن الإدارة الجيدة (لا أعتقد أنه كان يفرق بينها وبين القيادة) من الأمور التى يكتسبها المرء بالفطرة والتى يجب عليه «الاستمرار فى ممارستها».

صحيح أن رئيسى كان أروع قائد بالفطرة التقيت به طوال حياتى، وقد استمر فعلا فى ممارسة هذه القيادة التى اكتسبها بالفطرة ولكن هذه الندرة الشديدة فى رؤية شخص يتمتع بمهارات القيادة الطبيعية يؤكد على أنها مهارات طبيعية ليست مسألة خارقة وغير مألوف وجودها فى عالمنا.

وأنا لا أتفق مع وجهة النظر القائلة إن القادة العظماء يولدون متمتعين بمهارات القيادة، وأنهم ينتمون إلى صنف من البشر غير مسموح لأحد غيرهم الانتماء إليه مهما تبلغ درجة طموحه، صحيح أن بعض القادة قد اكتسبوا بالفطرة مفاتيح القيادة التى أتحدث عنها فى هذا الكتاب، وأن الله قد أنعم عليهم بمنحهم مثل هذه المهارات التى تؤهلهم للحصول على أقصى استفادة من زملائهم، ولكن هؤلاء القادة قلة قليلة جدًا فضلا عن أنهم ذو حظ عظيم، أما بالنسبة إلى بقية البشر من أمثالنا، فإن القيادة مسألة خبرة وثقة حيث إن قدر مهاراتنا يزيد كلما يزيد ما نتعلمه عما يصلح، وما لا يصلح أثناء تحسين مهاراتنا

للقيام بالمهمة المنوطة بنا، وهى قيادة فرق من البشر، مهمة قد تكون فى بعض الأحيان فى غاية الصعوبة. ولكن تحسين مهارات القيادة ليست فقط مسألة وقت، بل إنها تتطلب أيضا تنفيذ إستراتيجيات محددة والتى تعكس أهمية أمرين وهما المهارات القيادية العامة، والمعرفة المحددة التى ستحتاج إليها لقيادة إحدى المؤسسات فى مجال تخصصك، وكلا الأمرين يتبع الآخر. وصحيح أن مهارات القيادة قابلة لأن تنتقل من شخص إلى آخر، أو من مؤسسة إلى أخرى، لكن هذه المهارات تكون دائمًا أكثر مصداقية وفعالية عندما تصبح هذه المهارات على مستوى المعرفة نفسها التى تحتاجها فى مجال عملك.

وباعتبارك قائدًا فعالاً، فإنك تحتاج إلى غرس ثقافة التعلم التى تدل على أنك، كفرد، على استعداد دائم لإنشاء بيئة يتم فيها احترام معرفة زملائك، ودعم زيادة فرصهم فى التعلم وتشجيعها.

المعرفة المتميزة

تزايد الإدراك بأن المعرفة هى سر النجاح، بل فى بعض الحالات تكون هى أكبر ميزة تميز مؤسسة عن غيرها، ومهمتك هى الاحتفاء بالمعرفة، ودعم اكتسابها، وتبادلها، والدفاع عنها.

معدل التكرار: متسارع

المشاركون الرئيسيون: جميع العاملين

تصنيف القيادة: ✻✻✻

الهدف

يعمل القادة فى مجال الأعمال وسط عالم يتحول شيئًا فشيئًا إلى سلع؛ فقد ترتب على ظهور أماكن التصنيع المتطورة، ومنخفضة التكلفة فى آن واحد (خاصة فى آسيا)، أنه أصبح بالإمكان إسناد إنتاج العديد من السلع إلى أماكن أخرى فى شتى أنحاء العالم لإنتاجها بكفاءة وبتكاليف تنافسية أيضًا، مما أدى إلى ظهور أعداد كبيرة من الموظفين المهنيين، ممن تلقوا تعليمًا جيدًا يحصلون على مرتبات منخفضة مما شجع على نمو مراكز الخدمة منخفضة التكلفة مثل مراكز الاتصال، ومكاتب الدعم المالى، والقانونى فى الهند. ومن المنتظر أن تستمر هذه العملية ما دامت المراكز الجديدة منخفضة التكلفة تستمر فى أن تحل محل المراكز الموجودة حاليًا ذات التكلفة المرتفعة. وفى ظل حدوث هذه التحولات، أصبح على جميع المؤسسات أن تحدد عملياتها التى تسهم فى تقديم قيم مضافة: وفى كثير من الحالات، يمكن تحديد ذلك عن طريق معرفة الأمور الآتية:

– معرفة العمليات شديدة التخصص وغير القابلة لأن تتحول إلى سلعة، ولا سيما فى مجال الهندسة؛ على سبيل المثال فيما يخص تصنيع الطائرات والقطارات فائقة السرعة.

– معرفة الخدمات التى تحتاج إلى معلومات شديدة التخصص.

– معرفة كيف تسهم التكنولوجيا فى تغيير المؤسسات تغييرًا شاملا فى جميع الجوانب المتعلقة بخلق المنتج / الخدمة والتفاعل مع المستهلكين وثقافتهم.

– معرفة سلوك المستهلكين.

– معرفة بيئة المستهلكين وثقافاتهم.

– معرفة كيفية إدارة المؤسسات بذكاء فى ظل بيئة دولية سريعة التغير.

وقد يبدو ما سبق وكأنه مختلف تمام الاختلاف عن الروتين اليومى الممل الذى نمارسه أثناء إدارتنا للفرق والمؤسسات، ولكن الأمر ليس كذلك على الإطلاق؛ وإننى قد أطلق على المعرفة لفظ "مكافأة" لأنها بالفعل كذلك، لأنها هى ما تجعلك تنجح وتتجاوز منافسيك.

ويكون هدفك، كقائد فعال، هو التأكد من أن يعرف فريقك أن المعرفة هى سر النجاح، فأعضاء فريقك يجب أن يعرفوا ما يجب أن يعرفوه.

السياق

تعد المعرفة أحد العوامل الرئيسية فى إدارة التغيير؛ فعندما تعرف أنك بحاجة إلى التعلم، وأنك بحاجة إلى أن تنخرط فى هذا التعلم بسرعة. فإن هذا مؤشر واضح على طلب التغيير وسرعته، ودرجة تعقده. سوف يعبر هذا التغيير عن نفسه من خلال عدد كبير من التحويلات، بعضها يمكن التنبؤ بها، ولكن كثيرًا منها لا يمكن التنبؤ بها. ومن هذه التحولات ما يلى:

- القدرة المتزايدة لعمليات الحوسبة.
- الظهور السريع لقدرات صناعية جديدة فيما يطلق عليه اسم الأسواق الناشئة.

- النمو الهائل فى الطبقات الوسطى فى الأسواق الناشئة ولا سيما فى الهند، والصين.

- النمو الكبير فى توفر البيانات المعقدة "التى تنتقل من مكان إلى آخر".

- التقارب بين العالم التقنى للحاسب الآلى، والاتصالات، ووسائل الإعلام بهدف تمكين الداخلين الجدد إلى السوق ممن يقدرون على إحداث تغيير جذرى فى التفكير والتخطيط.

والتحولات الخمسة الرئيسية السابقة ليست سوى مجرد أمثلة، ويمكن لأى منها إحداث تغيير جذرى فى المشهد التنافسى بمجال عملك، وحتى يمكنك تلبية متطلبات هذا الحجم الهائل للتغيير يستلزم الأمر منك أن تعرفه على حقيقته، إنه ثورة صناعية جديدة.

التحدى

إن تحدى الزمن هو الوجه الآخر للتغيير؛ فإدراك طبيعة العديد من التحولات الكبرى التى تحدث فى عالمنا اليوم ليس ذا أهمية كبيرة، ولكن أهم التحديات التى تواجهها الآن فى عملك بوصفك قائدًا تتمثل فى تقدير حجم حدوث هذا التغيير، ويتطلب هذا الأمر أن ترفض التسليم بصحة بعض الافتراضات الأساسية، والموروثة السائدة فى مجال عمل المؤسسة وسوقها. وفى هذا الصدد يجب عليك أن تجيب عن الأسئلة التالية:

- من أولئك الذين تعتبرهم منافسين لك؟ وكم مرة تسأل هذا السؤال؟

- من هم مستهلكوك؟ وماذا تعرف عن المستهلكين المحتملين؟ وكم مرة تحاول معرفة حقيقة هذه المسألة؟

- كيف وكم مرة تقيس رأى المستهلكين فى مؤسستك؟

- كم تستغرق من الوقت لإدخال منتج، أو خدمة جديدة إلى السوق؟

- هل تعكس نماذج استثمارك التوقعات الحالية لدورة حياة المنتج، والخدمة بصورة كافية؟

- كم مرة تغيّر فيها هياكل مؤسستك حتى تتمكن من تلبية متطلبات بيئة الأعمال؟

إنه تحد صعب ولكن يجب أن تؤدى مهمتك فى غرس وتشجيع ثقافة لا تقنع أبدًا بالأمر الواقع، ثقافة لا تتوقف أبدًا عن التعامل، والاستجابة إلى كل ما تواجهه وما تحتاج إليه من تغيير سواء من داخلها أو خارجها، ثقافة تتحدى باستمرار الوضع القائم.

إن المعرفة هى الأداة التى ستمكنك من تحقيق ما سبق؛ أى التحسين الدائم لمهارات فهم بيئة الأعمال، والقدرة على الاستجابة لمستجدات هذه البيئة، وما يطرأ عليها من تغيير ووضع أعلى مستوى من القيمة فى المعرفة التى يمتلكها فريقك سواء على المستوى الفردى، أو على الجماعى.

النجاح

يوجد، اليوم فى بعض المؤسسات، مسمى جديد هو «مدير المعرفة». وهذا هو النهج الذى ينبغى عليك أن تتبناه إدارتك أو فريقك الذى تقوده فى مؤسستك؛ أى التشجيع الدائم للمعرفة مع القبول بكل تواضع حقيقة أن أعضاء فريقك يعرفون أكثر مما تعرفه أنت شخصيًا فى المجالات المتخصصة، وفى هذا الصدد؛ فإن إنشاء قاعدة للمعرفة أو إظهار أن المعرفة لا غنى عنها هى مسألة تحتاج إلى الاهتمام بعدة مجالات هى:

- **القيادة**: ينبغى أن تتحدث عن المعرفة وأهميتها.

- **ثقافة التعلم**: يجب أن تشجع أعضاء فريقك، فى جميع المجالات بمؤسستك، بشكل صريح على التعلم من الخبرة (وأيضا التعلم من الأخطاء)، وإياك أن تقبل أبدًا بصحة "الأمر الواقع".

- **تبادل الخبرات**: إن العديد من المؤسسات التى تحتوى على وحدة أعمال تقوم بمهام مختلفة، أى المؤسسات متعددة الأقسام وهى مؤسسات تتبع هذا الهيكل التنظيمى - متعدد الأقسام الذى يتيح اتخاذ قرارات، وإجراء تغييرات سريعة دون الحاجة إلى سلسلة طويلة من الموافقات، تشتمل على أقسام تشغيلية مماثلة، حيث يتعلم فيها الموظفون أيضًا. وينبغى عليك تشجيع مرؤوسيك على إقامة علاقات مع بعضهم بهدف تحقيق الاستفادة القصوى من الخبرات المختلفة.

• **جلب خبرات التعلم إلى المؤسسة:** يجب أن تشجع موظفيك على التحلى بالصراحة مع الموردين فيما يخص الحاجة إلى التعلم مع إقامة ندوات واجتماعات يمكن خلالها تبادل الخبرات، بحيث يتم توسيع شبكة التعلم لتمتد خارج نطاق المؤسسة الحالية التى تعمل بها.

• **الارتقاء الشخصى المرتبط بالتعلم:** يجب أن تحدد المجالات الرئيسية التى يحتاج أفراد فريقك تعلمها بالنسبة إلى المؤسسة لكل العاملين فيها وجميعهم، كذلك مساندة التطوير الشخصى ومبادرات التدريب الداعمة لذلك.

• **الاحتفال بالنجاح، والاعتراف بالفشل:** داخل المؤسسة، عما تم إحرازه من نجاح، وأعلن بشفافية عن أى فشل منيت به المؤسسة حتى لا يكون هناك أبدًا أى إحراج من الحديث سواء عن النجاح أو الفشل، وحتى يتعلم المرء بالقدر نفسه منهما.

• **تغيير الأفكار السلبية الراسخة فى الأذهان:** حاول فى تفاعلاتك الشخصية مع موظفيك أن تدفعهم إلى التخلص من التردد الذى يشعرون به تجاه تعلم مهارات جديدة، أو تجربة أفكار مستحدثة. اعلم أن العاملين بحاجة إلى تحفيزهم لإظهار شجاعتهم فى التغيير.

• **التواضع والاحترام:** تحتاج المعرفة، قبل كل شىء، إلى التواضع، والاحترام حتى يمكن أن تنمو، وتفرض المعرفة عليك التواضع لأنها تظهر لك عدم معرفتك بإجابات الكثير من الأسئلة، كما تكسبك الاحترام الذى يتولد نتيجة اعترافك بأن غيرك هم من يملكون إجابات هذه الأسئلة.

وفى حقيقة الأمر، فإن خلق ثقافة المعرفة من الأمور التى تتسم بصعوبة بالغة، لأنها تتطلب رفضًا دائمًا للحاضر من أجل مستقبل مجهول، لذلك فهى تتسم بكونها مثيرة، ومزعجة فى آن واحد.

مقاييس نجاح القادة

- تقليل الفترة بين طلب المستهلك للمنتج، وتسلمه له.

- زيادة معدل استثمارك.

- ما حصتك السوقية؟ إن الإجابة عن هذا السؤال هى، فى النهاية، أفضل مقياس للتعلم من أجل البقاء والتطور.

المعوقات

إن أسوأ موقف يمكن أن تصل إليه أية مؤسسة هو أن تعانى عجزًا فى المعرفة، أى عندما تفتقر المؤسسة بشكل كبير إلى المعرفة التى تحتاجها لتطوير مجال عملها ويمكن أن يحدث هذا العجز نتيجة العوامل التالية:

- **إهمال التعلم**: أى عدم وجود قبول، أو اعتراف صريح بأن التعلم ضرورة يجب أن تحدث.

- **مساواة التعلم بالمخاطرة**: وهذا يحدث عندما ينظر إلى "الجديد" (أى "الشىء الذى يتم تعلمه") باعتباره محفوفًا بالمخاطر بسبب "حداثته" غير المألوفة، بالإضافة إلى الخلط بين الحاجة إلى التعلم، وبين القرارات التى يجب اتخاذها مما يؤدى إلى توقفه.

- **تقسيم عملية التعلم لتشمل مجالات، أو مجموعات منفصلة**: التعلم يحدث، ولكن كل قسم "بمعزل" عن الآخر، ويؤدى ذلك إلى أن تفتقد عملية التعلم قيمتها بسبب هذه العزلة.

- **بطء التعلم**: يحدث التعلم ببطء عن الوتيرة التى يسير بها السوق الذى تنتمى إليه المؤسسة، وبناء على ذلك، فإن تأثير عملية التعلم يكون (نسبيًا) تأثيرًا سلبيًا.

- **عدم احترام قيمة التعلم**: لا تعلن المؤسسة عن أهمية التعلم مما يؤدى إلى الحط من أهميته وعدم قبوله من جانب أكبر عدد ممكن من العاملين.

وتسهم جميع المخاطر السابقة فى جعل المؤسسة من المؤسسات التى "تنبذ التعلم" والتى لا تعلم عن سوقها إلا أقل القليل، وبمرور الوقت ستفقد هذه المؤسسة حصتها فى السوق وسينتهى بها الأمر إلى أن تفقد وجودها كاملا.

سلوكيات القائد الفعال

- تصرف وكأنك «مدير المعرفة».
- كن على علم بأن أكثر ما تظن المؤسسة أنها تعرفه عن عالمها وسوقها يكون بالفعل عبارة عن معرفة قديمة لم تعد تصلح للوقت الحالى.
- كن على علم، أيضًا، بأن معظم ما تحتاج إلى معرفته ليس معروفًا فى الوقت الحالى.
- تذكر أن المعرفة لا تسير بشكل هرمى: فأنت تحتاج إلى أن يكون جميع أعضاء فريقك خبراء فى مجال عملهم.
- لا تنس أبدًا أن المعرفة لا حدود لها وأنها متاحة أمام من يريدها، ولا سيما من المنافسين الجدد.
- اظهر التواضع عند عدم المعرفة، واحترم كل ما يبذله الآخرون من جهد.

اللقاءات خارج مواقع العمل

إن اللقاءات خارج أسوار العمل عبارة عن فترات قصيرة من الزمن، عادة لا تزيد عن يوم واحد أو يومين، تصطحب فيها زملاءك إلى مكان بعيد عن أسوار العمل للاستمتاع بأجواء ودية تساعد على توثيق الترابط، والتأمل، والتفكير.

معدل التكرار: غير دورى بطبيعته

المشاركون الرئيسيون: مرؤوسوك المباشرون فقط

تصنيف القيادة: ****

الهدف

يمارس معظم الناس عملهم فى مكان تخصصه فى المؤسسة التى يتبعونها للعمل، وحتى إذا كنا نعمل فى مؤسسة مرنة تشجع العمل من المنزل، فإن مقر المؤسسة التى نعمل فيها يعد المكان الوحيد المشترك الذى يجمع بيننا، وبين زملائنا وهو أيضًا المكان الذى يقوم بتحديد علاقاتنا ببعض. وفى هذا المكان، تجرى أكثر لقاءاتنا واجتماعاتنا، ويفرض هذا المكان القواعد الرسمية، وغير الرسمية للسلوك، والتى ينبغى اتباعها. ويتأثر هذا المكان بعوامل كثيرة (مثل الموقع، والهيكل، والتصميم، والخدمة، والمرافق الترفيهية... إلخ).

ويمكن القول إن مواقع العمل تعد أماكن التقاء اصطناعية لأنها تجمع أشخاصًا لولاها لم يكونوا سيلتقون، أو يتعرفوا على بعضهم. بالإضافة إلى ذلك، فإن هذه المواقع تقوم بالضرورة على إنجاز التعاملات لأننا نميل إلى التركيز فى مواقع العمل على إنجاز المهام المطلوبة منا وعلى الحديث مع الزملاء بخصوص العمل. أما تبادل الأحاديث الودية عن حياتنا العملية / الخاصة التى نعيشها خارج أسوار العمل فهى من الأمور التى لا تحدث إلا بشكل جزئى وسرى.

وبناء على ذلك، فإن مواقع العمل تضع قيودًا على من فيها؛ فهى تحد من فرصتنا لفهم زملائنا، ومعرفة الأفكار، والرغبات التى تجعلهم يتصرفون على النحو الذى يتصرفون به؛ وتبادل المعرفة والخبرة التى يمتلكونها والتى قد لا تظهرها الطبيعة القائمة على التعاملات فى العمل المشترك.

ومن أجل ذلك، فإن الأيام المفتوحة خارج مواقع العمل، وهى فترة قصيرة من الزمن تصطحب خلالها أعضاء فريقك بعيدًا عن مكان العمل، وتأخذهم إلى بيئة تتسم بقدر أقل من الطابع الرسمى وبقدر أكبر من الود، وتساعد على كسر الحواجز التى قد تخلقها أماكن العمل.

والهدف من الأيام المفتوحة خارج أسوار العمل ليس خلق مودة كاذبة، وإنما بهدف خلق روح الفريق من خلال تحسين العلاقات الشخصية بين زملاء العمل.

السياق

ما دمت قبلت، واعترفت بأن أماكن العمل اصطناعية، ويمكن أن تتسبب فى خلق الحواجز؛ فإنك تحتاج إلى فهم للخطر الأكبر الذى يمكن أن تحدثه هذه الأماكن وهو خطر حدوث الخلل الوظيفى. ومما لا شك فيه، أننا جميعًا قد شهدنا ظروفًا حدثت فيها خلافات بين الزملاء بعضهم بعضا، وكانت عملية فض الاشتباك بين هؤلاء الزملاء تحتاج فى أحسن الأحوال إلى اللجوء إلى الدبلوماسية، أما فى أسوأ الأحوال، فإن فض الاشتباك يتم عن طريق تجنب «النقاط الساخنة» أى الأسباب التى تؤدى للخلاف، وهناك أسباب عديدة لهذا التوتر من بينها:

- الاستياء من أدوار الآخرين أو ترقياتهم.
- الطموح المحبط.
- الشعور بأن المهارات الشخصية يتم غض الطرف عنها أو الحط منها.
- سوء فهم للمشاكل.

- عدم وضوح الأدوار.
- ضعف مهارات التعامل بين الأشخاص والتى يزيدها سوءًا عدم وجود تقييم.

وهكذا، فإن التوتر جزء لا يتجزأ من حياة أية مؤسسة. وفى هذا الشأن، تساعد اللقاءات خارج أسوار العمل فى توفير أجواء تتسم بقدر أكبر من الود، وحيث يمكن فى هذه الأجواء التخلص من مشاعر الخوف، والإحراج التى تمنع المرء من التصرف بطريقة طبيعية والتى تؤثر على مكان العمل (حيث يتوفر فى هذه الأجواء مزيد من الوقت للحديث عن حياتهم الشخصية)، وفى هذه الأجواء أيضًا يمكن مواجهة أسباب الصراع.

التحدى

إن أصعب تحدٍّ تواجهه الأيام المفتوحة خارج أسوار العمل يتمثل فى المشككين أى الزملاء الذين لا يؤمنون بما يطلقون عليه سفسطة الإدارة. ويرى هؤلاء المشككون أن من باب السفسطة الإدارية وضع العاملين فى بيئة اصطناعية لخلق حسن نية مزيف، ولا أساس له من الصحة. وبناء على ما سبق؛ فإن هؤلاء المشككين ينظرون، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، إلى الأيام المفتوحة خارج أسوار العمل باعتبارها:

- مضيعة للوقت (والمال).
- فى أحسن صورها، فإنها تتسبب فى إلهاء العاملين عن أداء المهام اليومية المكلفين بها.
- فى أسوأ صورها، فإن محاولة خلق شعور بالروح الجماعية ليس إلا وهمًا وتعبيرًا عن "المفاهيم النظرية فى الإدارة".

ويمكن القول بأن اللقاءات خارج مواقع العمل هى تواطؤ إدارىّ طرفاه فى هذه الحالة هما القيادة الجيدة من جانب، والموارد البشرية من جانب آخر، وهو تواطؤ يتم عمدًا. وفى هذا الصدد، فإن الرد على المشككين يكون باتباع ما يلى:

• **الإصرار**: مواصلة تنظيم الأيام المفتوحة خارج مواقع العمل فى مواجهة من يشككون فى تأثيرها.

• **التفسير**: عدم الشعور بالحرج عند شرح الأسباب التى تستدعيك لتنظيم الأيام المفتوحة خارج أسوار العمل.

• **القيادة بالقدوة**: إقناع الزملاء بقيمة الأيام المفتوحة خارج أسوار العمل من خلال نتائجها.

ومما لا شك فيه، أنه سيكون هناك على الدوام أشخاص يشككون فى قيمة هذه اللقاءات خارج مواقع العمل، ويجب عليك بوصفك قائدًا مواجهة هؤلاء المشككين وإظهار أن وجهة نظرهم خاطئة.

النجاح

يعتمد نجاح الأيام المفتوحة خارج أسوار العمل أساسًا على تحقيق توازن بارع بين التخطيط الدقيق من ناحية، وخلق أجواء غير رسمية وعفوية من ناحية أخرى فى إطار علم فريقك بأنك تأخذ الأمور على محمل الجد.

• **وضوح الهدف**: يجب عليك بوصفك قائدًا فعالاً أن توضح من البداية أنك ستنظم الأيام المفتوحة خارج أسوار العمل، بشكل فعال ودورى.

• **التكرار**: يجب أن تنظم هذه اللقاءات على الأقل مرة واحدة سنويًا، ويفضل تنظيمها بمعدل مرة كل ستة أشهر، بحيث ينظر إليها على أنها جزء من عملية وليس مسألة تحدث مرة واحدة وتنتهى.

• **الموقع**: يجب أن تختار مكانا بعيدًا عن مقر المؤسسة، ويوجد وسط بيئة تشجع على التفكير الإيجابى. وفى هذا السياق؛ فإن كليات إدارة الأعمال، على سبيل المثال، تعد مكانًا أفضل فى هذا الشأن من قاعات اجتماعات الفنادق.

• **الزمن**: يجب ألا تقل مدة اللقاءات خارج مواقع العمل عن يوم ونصف اليوم حتى لا يتولد شعور لدى الجميع بأنك على عجلة من أمرك بين ما حدث قبل هذه اللقاءات، وما سيحدث بعدها. وبطبيعة الحال فإن ضيق الوقت وجدول الأعمال المضغوط يؤديان إلى حدوث توتر يتعارض مع أهداف الأيام المفتوحة خارج أسوار العمل.

• **جدول الأعمال والأهداف**: يجب عليك أن تحدد جدول الأعمال مسبقًا حتى تكون أهداف الأيام المفتوحة خارج أسوار العمل واضحة، ولكن فى الوقت نفسه يجب أن تكون على استعداد لتعديل جدول الأعمال بحيث يتلاءم مع نتائج الحوارات التى ستدور فيها.

• **التنظيم**: يجب عليك التفكير فيما إذا كانت اجتماعات الأيام المفتوحة خارج أسوار العمل يمكن أن تستفيد من أى تنظيم خارجى، ويمكن القول إنه بصفة عامة يؤدى تدخل غرباء عن المؤسسة فى مثل هذه الاجتماعات إلى تعطيل ديناميكيات الفريق، ولكن هذا لا يمنع من أنك قد ترى ما تريد حدوثه لأنك ترى أن فريقك يعانى إما نتيجة خلل وظيفى شديد وإما نتيجة للإفراط الشديد فى الرضا عن أدائه.

المقاطعة: لا تسمح لأى شىء بأن يتسبب فى توقف هذه اللقاءات، أو مقاطعتها، وبناء على ذلك اطلب من الحاضرين إغلاق هواتفهم، وأجهزة البلاك بيرى، وأجهزة الكمبيوتر المحمولة، ويجب أيضًا تأجيل أى ارتباط يتعارض موعده مع موعد الاجتماع (بما فى ذلك المؤتمرات الهاتفية).

الوجبات: يجب أن تتأكد من عمل الترتيبات اللازمة لتناول وجبة عشاء (واحدة على الأقل) مع أعضاء الفريق، وهذا العشاء يمكن أن يكون وسيلة ممتازة لكسر الحواجز (وخاصة من خلال الاستخدام الدقيق لأماكن الجلوس المخططة مسبقًا).

الغرباء: يمكنك أن تدعو بعض الغرباء لحضور مثل هذه الأيام المفتوحة (مثل مرؤوسيك غير المباشرين) ولكن يجب أن يكون ذلك فى أضيق الحدود، يقتصر حضورهم على أن يكونوا من الضيوف المتحدثين أثناء ندوات بعينها.

النتائج: يجب أن تتأكد من أن النتائج المتفق عليها قد تم تسجيلها، واتخاذ إجرْاءات بشأنها، وتقييمها.

وأخيرًا؛ فإن إدارة الأيام المفتوحة خارج مواقع العمل، وهى فعاليات من السهل تنظيمها، تحتاج إلى مهارة شديدة من جانبك؛ فأسلوب إدارتها يختلف عن إدارة الاجتماعات المعتادة؛ ومن ناحية أخرى، فإن هذه الأيام المفتوحة ليست رحلة مجانية تهدف إلى إدخال البهجة على نفوس الموظفين وسط أجواء أفضل بكثير من الأجواء المعتادة، فهذه الأيام المفتوحة لها هدف حقيقى تسعى إلى تحقيقه، ويجب عليك كقائد أن تستثمر الفرصة التى تمنحها لك هذه الأيام المفتوحة.

مقاييس نجاح القادة

- تنظيم الأيام المفتوحة خارج أسوار العمل.

- كم مرة يتم تنظيم الأيام المفتوحة خارج مواقع العمل، وأين يتم عقدها؟

- قناعة فريق الموارد البشرية فى مؤسستك أن الأيام المفتوحة خارج أسوار العمل تسهم بشكل كبير فى التصدى للمشكلات.

المعوقات

إن أكبر خطأ يمكن أن ترتكبه هو عدم أخذ الأيام المفتوحة خارج مواقع العمل على محمل الجد أو عدم التعامل معها من منطلق الهدف الكبير الذى تسعى لتحقيقه، وبعبارة أخرى؛ فإن التحدث عن قيمة هذه اللقاءات، وعدم فعل أى شىء يثبت التزامك، ورغبتك فى تحقيق أقصى استفادة ممكنة منها يجعلها تتحول إما إلى اجتماعات عادية شأنها شأن تلك الاجتماعات التى تعقد داخل أسوار المؤسسة وإما أن تتحول إلى حدث لجلب البهجة فقط دون أدنى استفادة (ومما لا شك فيه أن البهجة لها مكان فى هذه الأيام المفتوحة ولكن هذه الأيام ليست عبارة عن بهجة وحسب فهى حدث مختلف تمامًا)؛ وبناء على ذلك، يجب ألا تبدأ تنظيم الأيام المفتوحة خارج أسوار العمل ما دمت لا تنوى مواصلتها؛ وينبغى أن تدرك أن اتباع أسلوب البدء ثم التوقف بعد ذلك سيؤدى إلى التقليل من أهميتها، وسيجعلك تبدو بوصفك قائدًا تعد مفهوم اللقاءات موضةً أو بدعةً ثم تعود بعد ذلك إلى اتباع الأساليب

التقليدية. وبالمثل، فما دامت اللقاءات خارج أسوار العمل تتمتع بمثل هذه الأهمية الكبيرة التى أسهبت فى الحديث عنها فى السطور السابقة فسيتمخض عنها إذًا تحديات كبيرة فيما يخص إدارة فريقك، والطريقة التى تدير بها هذا الفريق ومكونات هذه الطريقة، وفى هذا الصدد، فإن أى لقاء خارج مواقع العمل من المفترض أن يجبرك أو يجبر فريقك على مواجهة المشاكل بقدر أكبر من الصراحة، ولكن هذا لا يعنى بالضرورة أن هذه المشاكل سوف يتم حلها، وبناء على ذلك فإن المتابعة مسألة لا غنى عنها، وقد يؤدى عدم المتابعة إلى نتائج أكثر سلبية مما إذا كانت هذه المشاكل لم تم مواجهتها من الأساس.

سلوكيات القائد الفعال

– تحدث عن الأيام المفتوحة خارج أسوار العمل فى بداية فترة عملك كقائد، واجعل هذه الأيام المفتوحة تبدو طبيعية، وأوضح أمام زملائك أنك ملتزم بتنظيمها.

– إذا نظَّمتَ الأيام المفتوحة خارج أسوار العمل، تأكد أنها تنظيم بصورة منتظمة وينظر إليها باعتبارها جزءًا لا يتجزأ من عمليات فريقك.

– أطلق اسمًا على هذه المفتوحة بحيث تصبح لها حياتك الخاصة، مما يساعد على فرض أهميتها والفارق الذى تحدثه.

– تعامل مع الأيام المفتوحة خارج أسوار العمل باعتبارها استثمارًا فى فريقك يتسم بكونه ذا تكلفة صغيرة وقيمة عظيمة، وربما يسفر عن عائد أكبر بكثير مما يسفر عنه التطوير التقليدى للإدارة.

– لا تقلل من أهمية المكان الذى سيتم فيه عقد اللقاءات خارج أسوار العمل؛ حيث يلعب المكان دورًا كبيرًا فى نجاحها، ويقوم بمهمة فى غاية الأهمية فيما يخص صياغة معنى هذا الحدث.

– أشرك فريق الموارد البشرية بمؤسستك فى عملية التخطيط لتنظيم الأيام المفتوحة خارج أسوار العمل، حيث إن أعضاء هذا الفريق سيعملون على دعمك، وسيقدرون الفرصة التى تمنحها لهم لصياغة ما سوف يعتبرونه حدثًا يستحق الجهد والعناء المبذول فى سبيله.

السعى وراء النتائج

من المؤكد أننا نستفيد من تقييم أدائنا فى عملنا . وتشجيع تلقى التقييم ، وليس مجرد انتظاره يعد من الإستراتيجيات الراجحة فى هذا الصدد .

معدل التكرار : دورىّ

المشاركون الرئيسيون : الزملاء والأقران

تصنيف القيادة : ****

الهدف

قليلون من البشر، إن كان هناك أحد من الأساس ، هم من يذهبون إلى عملهم وتحدوهم الرغبة فى أن يكون أداؤهم سيئًا فى هذا العمل، وإذا فعل أحد هذا الشئ متعمدًا فإنه سيضر بنفسه أعظم الضرر نظرًا إلى القدر الهائل من حياتنا الذى نفنيه فى العمل . وعلى المنوال نفسه. فإذا كنا نمارس عملنا بإخلاص فإننا نريد أيضًا معرفة مدى نجاحنا فى القيام بالمهام المكلفين بأدائها فى العمل، وما المجالات التى نتميز فيها، وما المجالات التى يحتاج أداؤنا فيها إلى تحسين، وربما يدفعنا الشعور بالإحراج أو الخوف إلى أن نتردد فى مواجهة الفوائد التى يمكننا الحصول عليها من التقييم ، وفى كثير من الأحيان ، يتم وضع ما يلزم من النظم لضمان إجراء عملية التقييم بالفعل على أرض الواقع، وينبغى عليك بوصفك قائدًا تشجيع استخدام آليات التقييم باعتبارها أداة قوية لتحسين أدائك الشخصى والارتقاء به. ويجب أن تفهم أن التقييم ليس مجرد تقييم الأداء السنوى أو نصف السنوى؛ فالتقييم لا يقتصر فقط على رأى مديرك المباشر فى أدائك حسب التنظيم الهرمى فى مؤسستك . وفى النهاية، يجب أن تدرك أن أسلوب التقييم الشامل والمستمر يهدف إلى تحسين أدائك ، وليس إلى إثبات أنك أخطأت فى القيام بشئ ما فى عملك .

ومهمتك هى قبول التقييم باعتباره وسيلة لتحسين الأداء، والارتقاء به وليس أداة تؤدى إلى وهن العزيمة، وأن تنظر إليه باعتباره أحد العوامل التى تدعمك وتساندك، وليس أحد الأمور التى تهددك .

السياق

إن أى هيكل أو عملية تقييم ينبغى النظر إليها باعتبارها جزءًا من نهج أوسع يتعلق بتطوير البشر (وأنت واحد منهم) ويقوم على خمسة مبادئ أساسية من مبادئ التنمية البشرية وهى :

- **الكفاءات الأساسية** : أن تكون لديك رؤية واضحة بشأن الكفاءات التى تحتاجها مؤسستك حتى تتمكن من تحقيق أهدافها الإستراتيجية . وينبغى التفرقة بين هذه الكفاءات وبين الكفاءات التى تمكن الاستعانة فيها بمصادر خارجية ، ويتم تقييمها باعتبارها جزءًا من عملية التخطيط الإستراتيجى السنوى .

- **هيكل المؤسسة** : يتم استخدام أفضل الكفاءات التى تلبى احتياجات السوق، ويتم تقييم ذلك بصورة دائمة تقريبًا .

- **التعيين الجديد والإبقاء** : كيف تقوم بتعيين وإبقاء الموظفين الذين تحتاج إليهم للمحافظة على الكفاءات الأساسية فى مؤسستك، ويتم تحقيق ذلك من خلال المتابعة المستمرة للمعايير السائدة فى السوق فيما يخص الرواتب والمزايا المالية ، وكذلك فيما يخص تخطيط فرص التطوير .

- **إدارة المواهب**: وهى عملية منظمة تتأكد المؤسسة من خلالها أن الكفاءات الموجودة بها تلبى الاحتياجات التنظيمية التى تم تخطيط فرص التطوير على أساسها ، بالإضافة إلى التأكد من تحديد فجوات المهارات .

- **التطوير الوظيفى** : التخطيط لتطوير جميع الأشخاص العاملين فى المؤسسة بما يضمن وصولهم إلى أقصى إمكانياتهم وطاقاتهم .

وأود أن أشير إلى أن فرصة الحصول على التقييم من مجموعة مختلفة من المصادر (كما هو موضح أدناه) تعتبر جزءًا من نهج شامل يهدف إلى ضمان أن الشخص المناسب يعمل فى الوظيفة المناسبة ، ويؤدى أفضل أداء لديه .

التحدى

إن أكبر عقبة تقف فى طريق الحصول على أقصى استفادة ممكنة من التقييم البناء والإيجابى هى أنت . وفى الغالب ؛ فإن الحواجز التى ستمنعك من ذلك هى :

- **الخوف** : فأنت لا ترغب فى سماع رأى الآخرين فيك .
- **التشكك**: فعلى الرغم من تقبلك فكرة أن التقييم مسألة ضرورية لكنك لا تؤمن فى قرارة نفسك أنه يمكن أن يؤدى إلى إحداث أى تغيير ملموس سواء فى سلوكك وأدائك أو فى سلوك الآخرين وأدائهم .
- **الغطرسة** : لا تؤمن بإمكانية استفادتك من التقييم .
- **ضيق الأفق**: لا تدرك العدد الكبير للمصادر التى يمكنك من خلالها السعى للحصول على التقييم .
- **الزمن** : تضع التقييم فى مرتبة منخفضة فى قائمة أولوياتك ، وهناك دائما شىء أكثر أهمية من التقييم يحتاج إلى القيام به أولاً .

ويعتبر التواضع أفضل ميزة على الإطلاق يمكن أن تقودك إلى النجاح فى مواجهة هذا التحدى: فبهذا التواضع تدرك تحسن أدائك بشكل دائم، وللآخرين الحق فى عرض وجهة نظرهم الخاصة بكيفية إمكانية تحقيقك ذلك ، وبالإضافة إلى أنك تحتاج إلى دعم فريق موارد بشرية متميز ، حيث بإمكان هذا الفريق مساعدتك من خلال التزامهم ومن خلال عملياتهم .

النجاح

إن الوصول إلى « حلقة تقييم » ناجحة ، أى الحصول على التقييم واتخاذ ما يلزم من إجراءات وفقًا لنتيجته هى مسألة تعتمد على المصادر الثلاثة الآتية :

- **عمليات التقييم العادية فى المؤسسة وهى تشمل ما يلى :**

- عمليات التقييم الدورى من رئيسك والتى تتم بينك وبينه على انفراد ، ويجب عليك خلال هذا التقييم أن تسأله عن رأيه فى أدائك وعن أى المجالات التى يمكن أن يتحسن أداؤك فيها .

عمليات التقييم الدورى من جانب مرؤوسيك المباشرين التى تتم بينك وبين كل شخص منهم على حدة ، يجب عليك أن تشجعهم على تقييم يوضح لهم كيف يمكنك تحسين أدائهم من خلال القيام بالمزيد من الأمور التى تمارسها جيدًا والتقليل من الأمور التى تفعلها بشكل سيئ .

- **التقييم السنوى للأداء** : على الرغم من أن هذا النوع من التقييم له أهمية كبيرة تفوق ما يستحقه بالفعل ؛ فهذا التقييم يجب أن يتيح الفرصة للمشاركين للتفكير ، والتأمل، وتكوين رأى عن الأداء على المدى الطويل .

- **الشركاء** : من السهل عليك أن تنسى أنك تتفاعل مع عدد كبير جدًا من الناس خارج نطاق المؤسسة التى تعمل فيها ؛ وهؤلاء الناس يحكمون عليك وعلى أدائك من خلال تفاعلك معهم . وتضم هذه القائمة المستهلكين والموردين والشركاء فى مجال العمل (بما فى ذلك المشاريع المشتركة) ، ومستشاريك الماليين ، والاتحادات ، والنقابات المهنية فى مجال عملك ،،، إلخ، فلماذا لا تنتهز الفرصة وتطلب معرفة رأيهم فى أدائك؟

- **عمليات التقييم بطريقة ٣٦٠ درجة** : إن التقييم باتباع طريقة ٣٦٠ درجة أصبح من أنواع التقييم التى أخذت شعبيتها فى الازدياد فضلاً عن أنه يحظى بتفضيل خبراء الموارد البشرية.

- حصولك على التقييم بصورة منتظمة من مديرك المباشر .
- مشاركتك فى عمليات التقييم بطريقة ٣٦٠ درجة .
- طلبك تقييم نفسك من الشركاء خارج المؤسسة التى تعمل فيها .

المعوقات

إن التقييم لا يؤتى ثماره فى نهاية المطاف إلا فى ظل بيئة إيجابية بناءة تؤدى إلى التحسين والارتقاء بمستوى الأداء ؛ أى عندما تتم عملية التقييم بشكل خاص ومدروس ويتم اتخاذ إجراءات مبنية على نتائج هذا التقييم .

- **التقييم الذى يتم فى وقت غير مناسب**: ليس من الحكمة أن تطلب من أعضاء فريقك تقديم تقييمهم لك ولأدائك فى وقت يكونون فيه غير مستعدين لذلك ؛ ومما لاشك فيه أن الإحراج والصعوبة اللذين يتسبب فيهما هذا الطلب يفوقان بكثير أية فوائد يمكن أن تحصل عليها من وراء هذا التقييم ، وربما يكون من الحكمة ألا تطلب من زملائك إسداء النصيحة لك وإبداء تقييم لك إلا بعد أن تكون العلاقات بينك وبين أعضاء فريقك قد تطورت إلى الحد الذى يسمح بإعطاء مثل هذا التقييم دون إثارة أى احتقان أو مشاعر سلبية، بحيث لا يتسبب هذا التقييم فى المساس بعلاقتهم بك باعتبارك رئيسهم المباشر .
- **غض الطرف عن نتيجة التقييم** : من المؤكد أنه لا توجد أية فائدة من طلب التقييم مادمت لن تتخذ أى إجراء يدل على استفادتك منه ! فهذه السلبية من جانبك ستؤدى إلى تفاقم أية ملاحظات حول أدائك وتكوين انطباع بأنك لاتنصت للنقد وغير راغب فى التغيير، وفى هذه الحالة قد يكون من الأفضل عدم طلب التقييم .

والمغزى هنا، هو أن التقييم مسألة شخصية جدًا ، ولا يقتصر هذا الأمر عليك أنت فقط وإنما أيضًا بالنسبة إلى الزملاء الذين يمنحون التقييم ، وصحيح أن السعى للحصول على التقييم يعتبر خطوة (إيجابية) كبيرة ومهمة، ولكن يجب عليك اختيار توقيت هذا التقييم بعناية وأن يراك زملاؤك تتخذ من الإجراءات بما يدل على استفادتك منه.

- يجب أن تدرك أن التقييم يلعب دورًا حيويًا فى إدارة أدائك وتطويره وتحسينه.

- إذا كان تقييمك يجعلك تشعر بعدم الارتياح ، يجب أن تتحدث مع أحد من فريق الموارد البشرية فى مؤسستك ، أو مع شخص أكثر استقلالاً ليمنحك تقييمًا بطريقة ودية .

حاول أن تستثمر فرصة الاجتماعات المنفردة والتى تتم بينك وبين كل عضو من أعضاء فريقك على حدة لتحديد الطرق التى يمكن من خلالها أن تتعلم وتطور أداءك ، ولكن ينبغى عليك أن تتعامل مع هذه الاجتماعات بحساسية ، لأن الشعور بالخوف يمكن أن يمنع أعضاء فريقك من أن ينتقدوك!

شجّع إجراء التقييم باستخدام طريقة ٣٦٠ درجة ، وذلك ليس لنفسك أنت فقط وإنما لأعضاء فريقك أيضًا ، حيث إن التقييم بهذه الطريقة سيكون من شأنه كسر « حواجز التقييم » .

الجزء العاشر

المصادر: مقومات القيادة

تدور أغلب صفحات هذا الكتاب حول ما يحتاج إليه القادة لاتخاذ الإجراءات التى يتعين عليهم اتخاذها حتى يضعوا أنفسهم فى المكانة التى تليق بهم بوصفهم قادة ، وكذلك لتمهيد الطريق أمام أبرز الموظفين فى مؤسساتهم ليصبحوا هم أنفسهم قادة ، وحتى يتمكنوا كذلك من جعل رؤساء الإدارات والأقسام فى المؤسسة قادة على مستواهم الرفيع نفسه من القيادة، والنجاح فى الوصول إلى القيادة يعتمد إلى حد كبير على أن ينظر كل قائد داخل نفسه ويستفيد من، أو يحسن ، الصفات القيادية الطبيعية التى يمتلكها . أما القادة العظماء فهم ينظرون خارج أنفسهم ، ولا يقتصرون فى ذلك على النظر إلى زملائهم الحاليين الذين بإمكانهم تطويرهم ، وأ يضًا ينظرون إلى أى منهم أكثر مهارة من القائد على أساس أن ليس له أية قيمة ! وفى حقيقة الأ مر فإن ما يفعله أفضل القادة هو الاستفادة من أية موارد متاحة بهدف تحسين فعاليتهم ، وأن يفعلوا ذلك دون حياء وبصراحة . إن ذلك جانب من التواضع الذى ينبغى أن يتصف به أى قائد يعرف بأن هناك أمورًا لا يعرفها ويستعد لأن يتخذ ما يلزم حتى يعرف أكثر !

أما الجزء الأخير من هذا الفصل فهو محاولة متواضعة منى لاستخلاص بعض الأفكار حول مجالات الموارد الثلاثة التى ينبغى أن يستفيد منها القائد .

- **الموارد البشرية** : المجالات الأساسية فيما يطلق عليها عادة اسم « الموارد البشرية» التى يمكنها مساعدتك فى عمليات تعيين الموظفين، وتطويرهم وإداراتهم .

• **الموارد التكنولوجية** : هى مجالات الابتكار التكنولوجى التى يجب أن يكون أى قائد على علم بها .

• **مصادر التعلم** : قراءات إضافية مقترحة لمواد مطبوعة ، أو فى صورة رقمية مقسمة حسب كل فصل من فصول هذا الكتاب .

وباعتبارك قائدًا فمن الضرورى ألا تتوقف أبدًا عن التعليم ، وعليك أن تعترف أن التعلم عبارة عن رحلة ليست لها نهاية ، مهما تمتلك من خبرة كبيرة ، فيجب ألا يكون لك مبرر يدفعك إلى التوقف عن التعلم ، فالتجربة هى من تعلم أفضل القادة أنه كلما يتعلمون أكثر اكتشفوا ضآلة ما يعرفون .

الموارد البشرية

ينظر البعض إلى قسم الموارد البشرية باعتباره القسم المسؤول عن التعيين، والفصل وقدر من التدريب فيما بينهما ، ولكن البعض الآخر ينظر إلى ما سبق باعتباره ليس إلا صورة كاريكاترية هزلية ويرى أن هذا القسم يسلّط الضوء على القرارات المهمة التى يجب أن يتخذها القادة فيما يخص كيفية مساهمة الموارد البشرية فى زيادة فعالية مثل هذه القرارات ؛ وبالنسبة إليك بوصفك قائدًا ، فإن أمامك خيارين عليك أن تختار أحدهما؛ الأول: هو إشراك الموارد البشرية معك بشكل كلى ، وتام فى أسلوب إداراتك ، وعمليات اتخاذ القرارات، أما الخيار الثانى: فهو عدم إشراكها معك، وينبغى أن تعلم أنه إذا أشركت الموارد البشرية معك فى كل شىء فإنها ستعلب دورًا رئيسيًا فى صياغة رؤيتك وإستراتيجيتك، وتطبيقهما . أما إذا لم تشركها معك فإنها ستتحول إلى مجرد مساعد إدارى يتلقى قرارتك .

ينبغى عليك أن تضع الموارد البشرية فى صميم أسلوب قيادتك لمؤسستك وفى طريقة تفكيرك ، وسوف يساعدك أعضاء فى قسم الموارد البشرية على أن تكون قائدًا أفضل وأنجح ، وأشد تأثيرًا لأنهم يفكرون فيما تعنيه القيادة ، بحق وليس مجرد تنفيذ قرارات قمت باتخاذها .

وليس المقصود من هذا الفصل وضع قائمة شاملة للأنشطة التى يقوم بها قسم الموارد البشرية ، وإنما أردت أن أعرض فيه المجالات التى يجب أن تنظر إليها على أنها لا غنى عنها، حتى تتمكن من أداء دورك بوصفك قائدًا ، وأسباب ذلك .

المكافآت

تعد المكافآت أحد أهم الأسلحة التى يمكن أن تستخدمها فى قيادتك لمؤسستك، وينبغى أن تعتمد الطريقة التى تتعامل من خلالها مع المكافآت على مبدأين ؛ الأول: هو أن الموظفين

يحصلون على هذه المكافآت نظير أداء أعلى من الأداء المستهدف ، وليس لأن هذه المكافآت حق لهم ، والمبدأ الثانى: هو أن المكافآت يجب أن تعبر عن توازن مناسب بين أداء كل من الفرد والفريق والمؤسسة. ويمكن لفريق الموارد البشرية مساعدتك؛ فى فحص ذلك الأمر فيما يتعلق بالأفراد فى إطار أى المعايير تضعها مؤسستك .

التنمر

لا توجد مؤسسة فى أية مرحلة ، أو من أى حجم ولا أية مجموعة تنتمى إلى فريق الإدارة العليا تسمح بأن يكون التنمر فيها سلوكًا مقبولاً . ويتم تعريف التنمر Bullying بأنه « فعل سيئ متكرر ضار بالصحة ، وإساءة لفظية ، أو سلوك تهديد ، ومهين ، وترهيب، أو التخريب الذى يتداخل مع العمل ، أو مزيج من هذه العناصر الثلاثة » (التعريف صادر عن معهد التنمر فى أماكن العمل) . والتنمر هو سلوك يحدث أضرارًا بالغة إلا أنه مع ذلك يمر فى أغلب الأحيان مرور الكرام ودون أن يلاحظه أحد ، ويجب عليك باعتبارك قائدًا أن تتعامل بمنتهى الجدية مع أية شكاوى بشأن التنمر . وتتأكد من أن فريق الموارد البشرية يحقّق فى مثل هذه المزاعم فورًا وبمنتهى الدقة .

التوجيه

فى حين أن (التدريب) Trainig غالبًا ما يصف عملية التعلم الرسمية التى تحدث أثناء العمل وفقًا لنتائج محددة (تكون أحيانًا متعلقة بالمؤهلات)، يقوم التوجيه coaching بوصف عملية أقل رسمية يستفيد الموظفون - من خلالها - من الخبرة التى اكتسبوها فى مكان العمل باستخدام التوجيه والإرشاد التى يمنحها لهم شخص يمتلك قدرًا أكبر من الخبرة أو مهارات التوجيه ، قد تجد نفسك توجّه موظفيك يومًا تلو الآخر.

ولكنك فى الوقت نفسه يمكنك بل ويجب عليك، استخدام عمليات توجيه للأفراد الذين يعانون مشاكل محددة تواجه تطورهم الوظيفى الشخصى. وإذا كنت على استعداد للالتزام

بذلك فإن الاستعانة بخدمات موجهين مهنيين من خارج المؤسسة سيكون على الأرجح هو أكثر الأساليب فعالية وتأثيرًا.

الثقافة

إذا ما سألت شخصًا ما فى فريقك عن رأيه فى العمل بمؤسستك، فإنك على الأرجح ستصف أن إجابة هذا الشخص هى الثقافة السائدة فى المؤسسة، ويجب أن تكون على علم بأنك ستغرس ثقافة داخل فريقك، أو مؤسستك، سواء اخترت أن تفعل هذا عمدًا أم لا، وبناء على ذلك فمن الأفضل أن تفعل ذلك "عمدًا" وتفكر فى سمات الثقافة التى تريد غرسها؛ وعلى الأرجح، فإن هذه السمات ستتأثر بالطريقة التى تنظر من خلالها إلى الموظفين والأفكار والأداء.

نظم الإجراءات التأديبية

توجد لدى المؤسسات نظمها الخاصة بالإجراءات التأديبية، وينبغى عليك باعتبارك قائدًا فعالاً التأكد من أنك على دراية بهذه النظم ودورها، وكيف ومتى تستخدمها، والأهم من هذا كله ضرورة أن تلتزم باستخدامها – مستعينًا بتوجيهات فريق الموارد البشرية، عندما تكون هناك ضرورة لذلك. وتركز هذه النظم بشكل عام على المسائل المتعلقة بالسلوك – أى مدى ملاءمة السلوك، والأداء – أى المستوى المطلوب من الإنجاز. وفى هذا السياق، فإن السمة المميزة للقائد الفعال هى الاستعداد لمواجهة المشاكل المتعلقة بأداء الموظفين عند حدوث هذه المشاكل، ويمكنه أن يفعل ذلك باستخدام نظم الإجراءات التأديبية باعتبارها إحدى الأدوات المستخدمة فى هذا الشأن.

التنوع

إن طريقة تعامل المؤسسة مع مسألة "التنوع" لا ينبغى أن تقتصر على ضمان الامتثال لجميع الالتزامات القانونية لمكان العمل، والمتعلقة على سبيل المثال بالنوع

(ذكر / أنثى) والتوجه الجنسى (طبيعى / شاذ) ومن يعانون إعاقات جسدية، لأن مثل هذه الأمور ينبغى أن تكون من المسلّمات. وعليك بوصفك قائدًا، أن تتعامل مع مسألة التنوع باعتبارها التزامًا أخلاقيًا باعتبار أن المؤسسة بيئة مناسبة وداعمة لجماعات الأقليات، وأن موظفيك يعكسون التنوع، والتوازن الموجودين على المستوى الأوسع نطاقًا فى الدولة التى تعمل فيها المؤسسة. صحيح أنك قد تشعر بأنك غير مسئول كفرد عن تغيير موقف المؤسسة، أو وجهة نظرها بشأن قضية "التنوع" ولكنك يمكن فى أى حدث أن تقوم بإرسال إشارات عديدة تعبر عن موقفك بشأن هذه القضية مثل من هم الموظفون الذين تقوم بتعيينهم؟ وكيف تعاملهم؟ وما الذى تقوله عن المشاكل التى تحدث فى مكان العمل.

التقييم

نحتاج إلى معرفة مدى ما أحرزناه من نجاح فيما نقوم به من عمل (أو فيما لا نستطيع القيام به !)، وباعتبارك قائدًا فإنه يجب عليك أن تكون قدوة فيما يخص تقديم هذا التقييم بانتظام ودقة وبشكل مناسب، وما أقصده هنا ليس التقييم السنوى، أو نصف السنوى الذى يتسم بقدر أكبر من الطابع الإستراتيجى (انظر الجزء الخاص بتقييم الأداء أدناه) وإنما أقصد التعليقات الدائمة التى تهدف إلى تشجيع أى ارتفاع فى الأداء، ولا ينبغى التعامل مع التقييم باعتباره وسيلة لتحسين أى انخفاض فى الأداء فحسب، وإنما يجب النظر إليه باعتباره وسيلة للإشادة بما تم إنجازه من عمل على الوجه المطلوب؛ وبهذه الطريقة فإن السلوك الإيجابى يتم دعمه وتعزيزه.

إجراءات التظلم

تحدث ظروف فى العمل وبعض الأمور يكون فيها لدى الموظفين شكاوى محددة ضد موظفين آخرين، وفى بعض الأحيان يمكن أن يتم التعامل مع هذه الشكاوى وحل المشاكل التى تسببت فى حدوثها بطريقة ودية؛ ولكن فى أحيان أخرى، تتسم طبيعة هذه

الشكاوى بقدر أكبر من الخطورة وينبغى التعامل معها باتباع إجراءات التظلم الرسمية . ومن المفترض أن يقوم فريق الموارد البشرية عندئذ بإخطارك إذا كان من الضرورى اللجوء إلى هذه الطريقة، وكيف سيتم تنفيذ هذه الإجراءات، وباعتبارك قائدًا فإن مسؤوليتك وما يجب أن يشغلك ليست الإجراءات فى حد ذاتها، ومهمتك الحقيقية هى التأكد من غرس ثقافة يمكن فيها الإعلان عن المشاكل التى يمكن أن تتحول، أو تحولت بالفعل، إلى شكاوى ومناقشتها وحلها (حتى وإن كان هذا الحل مؤلمًا)، ويجب ألا تسمح أن تكون مؤسستك بيئة يتم فيها التستر على المشاكل وإخفاؤها.

المشاكل الصحية

صحيح أنه من السهل التعامل مع المشاكل الصحية باعتبارها أقل أهمية من العمل، ولاسيما إذا كنت من أولئك الذين يعتبرون الأداء هو شغلهم الشاغل، ويفصلون بين ما هو مهنى وما هو شخصى وخاص، ولكن وببساطة شديدة يجب أن تعلم أن الصحة الجيدة هى أثمن شىء يمتلكه المرء، ويجب عليك، باعتبارك قائدًا فعالاً، أن تقوم دائمًا ودون أى تردد بمديد العون لأى موظف بأى وسيلة تجدها ضرورية ليتمكن من التغلب على المشاكل الصحية التى يعانيها.

الإجازات

يعتبر الحصول على إجازة من أهم الجوانب التى تساعد المرء على الاستمرار فى أداء عمله بكفاءة. ويحتاج جميع العاملين إلى الراحة بشكل دورى حتى يتمكنوا من إعادة شحن بطارياتهم ويصبحوا قادرين على النظر إلى حياتهم العملية من خلال منظور جديد. ولا توجد أية فائدة على الإطلاق يمكن أن تجنيها من وراء عدم أخذ أيام الإجازات المتاحة لك كاملة ، ويجب أن تشجع جميع موظفيك على أخذ كل إجازاتهم المستحقة؛ وينبغى أن تأخذ زمام المبادرة فى ذلك بالحصول على إجازاتك كاملة.

الحوافز

ينبغى عليك باعتبارك قائدًا، أن ترغب فى أن يرتفع دخل موظفيك لأكبر قدر ممكن، ويجب عليك أن تعترف بالتأثير الإيجابى الهائل الذى تحدثه برامج الحوافظ. ويمكن أن تتخذ هذه الحوافز صورًا كثيرة من بينها العمولات، والمكافآت وغيرها من الخطط المختلفة لمشاركة الربح والنجاح. وباعتبارك قائدًا، فإن أهم أمر بالنسبة إليك فى هذا الموضوع هو اتخاذ قرار بشأن مدى مناسبة تقديم حوافز محددة لتحقيق الأهداف، والتأكد من أن هذه الحوافز قد وضعت بشكل مناسب. ويجب على فريق الموارد البشرية فى مؤسستك أن يلعب دورًا رئيسيًا فى مساعدتك على إجراء هذا التقييم.

الثقافة الدولية

لم يعد فى يومنا هذا سوى عدد قليل من المؤسسات التى ليس لديها بُعد دولى سواء من خلال قاعدة مورديها أو قائمة مستهلكيها أو مكاتبها، وموظفيها. ومن أجل ذلك، فإن ضمان أن الموظفين يمتلكون المعرفة السليمة يعتبر من أهم الأمور التى تحتاجها باعتبارك قائدًا فعالاً؛ ويحتاجها، أيضًا، فريق الموارد البشرية فى مؤسستك ، ويمكن غرس الثقافة الدولية فى مؤسستك بعدة صور مختلفة وفقًا لما تحتاجه مؤسستك تحديدًا، ولكن يمكن أن يشمل ذلك عقد حلقات عمل تدريبية محددة، وتعيين موظفين فى المقر الرئيسى للمؤسسة ممن يتميزون بقدر كبير من المهارات اللغوية، ونقل الموظفين للعمل بالخارج لأداء مهام تستغرق فترة زمنية طويلة، بل يمكن أن يشمل ذلك أيضًا، إن أمكن، تشجيع الموظفين على السفر للخارج للالتقاء بزملائهم الذين يعملون بالمؤسسة فى بلدان أخرى.

الهيكل الإدارى

يعتبر الهيكل الإدارى فى مؤسستك جزءًا حيويًا من أدوات القيادة التى تساعدك على النجاح؛ حيث إن هذا الهيكل يضمن أن مؤسستك تواجه منافسيها فى السوق وهى

متسلحة بكل ما تحتاج إليه من كفاءات، وفى هذا السياق، أحذرك من النظر إلى هذا الهيكل باعتباره مسألة مسلّم بها ولن تتغير؛ فالعكس هو الصحيح إذ يجب أن تكون دائمًا على استعداد لتكييف هذا الهيكل حتى يتواءم مع ما قد يستجد من ظروف، ويمكن لفريق الموارد البشرية مساعدتك فى التفكير فى الطرائق التى يمكنك من خلالها "المواءمة" بين احتياجات السوق من ناحية وما تمتلكه مؤسستك بالفعل من كفاءات وإمكانيات تعيين كفاءات جديدة من ناحية أخرى.

الاجتماعات

تحدثنا، سابقًا، عن أهمية جمع الموظفين مع بعضهم، سواء فى الواقع أو فى العالم الافتراضى، لخلق فرص دورية للتواصل، وتبادل المعلومات (انظر فصل عقد اجتماعات مع المساعدين)، ومما لاشك فيه أن العناصر الرئيسية فى هذه العملية هى التأكد من التزامك بعقد هذه الاجتماعات وأنها تعقد بالفعل؛ والتفكير فى الطريقة التى ينبغى بها تنظيم هذه الاجتماعات فهى، أولا وقبل كل شىء ليست مجرد جمع الموظفين فى غرفة أو على الهاتف؛ وإجراء تقييم عن مدى التقدم الذى تحرزه هذه الاجتماعات بمعنى معرفة إذا كانت الاجتماعات مفيدة أم لا وما الذى يقوله الموظفون عنها.

الإرشاد

يمكن للمرشدين أن يلعبوا دورًا حيويًا فى مرحلة ما من تطورك الشخصى؛ فالمرشد يمنحك شكلاً من أشكال الاعتراف بأخطائك أمام شخص تثق فيه، ويوفر الموجه لك بيئة يمكن فيها، بشكل سرى وعلى انفراد، مناقشة مشاكل العمل وطلب النصيحة من شخص يمتلك قدرًا أكبر من الخبرة. وأود هنا أن أشير إلى أن هناك فارقًا كبيرًا بين التوجيه Coaching والإرشاد mentoring وهو أن التوجيه يتم، عادة، على يد خبير من خارج المؤسسة بغرض تحقيق تعلم متفق عليها مسبقًا. أما الإرشاد فهو عبارة عن فرصة داخلية

أشمل، وأكثر مرونة لتوفير مشورة من داخل المؤسسة وقائمة على الخبرة. ويمكن لفريق الموارد البشرية فى مؤسستك مساعدتك فى التفكير بشأن متى يكون من الأفضل اللجوء إلى التوجيه، أو إلى الإرشاد، وكيف يمكن تنظيم ذلك ؟

تقييم الأداء

صحيح أننا ندرك جيدًا مفهوم التقييم السنوى، بحيث إنه من المستبعد أن يكون هناك الجديد الذى يمكن أن يقال عنه، ولكن هذه هى المشكلة التى تتسبب فيها الافتراضات التى تثبت فى الأذهان حول التقييم. ويمكن لفريق إدارة الموارد البشرية فى مؤسستك، إذا كان فعالا، معارضتك فى عملية التقييم للتأكد من فهمك أن هذا التقييم ليس هو الأداء الوحيدة التى يتم من خلالها تقييم الأداء السنوى، والتأكد من أنك تعتبره فرصة للتفكير الإستراتيجى الأشمل، وأنك سوف تستخدم هذا التقييم السنوى لمناقشة التخطيط الوظيفى والتطوير الشخصى .

خطط التطوير الشخصى

إن خطط التطوير الشخصى هى نتاج طبيعى للتقييم؛ وفى كثير من الأحيان، تؤدى هذه الخطط إلى اقتراحات قد تكون مكلفة، أو مضيعة للوقت، اقتراحات وتوصيات بحضور دورات تدريبية قد تصل أحيانًا إلى ماجستير إدارة الأعمال. وفى هذا السياق، فإن فريق الموارد البشرية فى مؤسستك يمكن أن يلعب دورًا ثلاثيًا؛ فهو يمكنه مساعدتك فى التفكير فى إستراتيجيات التطوير المناسبة لكل موظف، ويمكنه مساعدتك فى تحديد الأولويات، ويمكنه التفكير بشكل مبتكر وتقديم حلول منخفضة التكلفة عندما تكون الميزانية المخصصة للتدريب والتطوير أقل من الحد المناسب .

التوظيف

يمكن غض الطرف عن قيمة التوظيف لأن التوظيف يمكن أن يتحول إلى عملية تختلف باختلاف كل حالة على حدة بدلا من أن يصبح أداة من الأدوات الإستراتيجية، وباعتبارك قائدًا فعالا ينبغى عليك أن تحدد لنفسك هدفًا، وضع بالتعاون مع فريق الموارد البشرية فى مؤسستك مجموعة من المبادئ التى تحكم جميع عمليات التوظيف بغرض مساعدتك على تحقيق أهدافك الإستراتيجية. وفى هذا السياق، يجب عليك، وعلى وجه الخصوص، التأكد من أن فريق الموارد البشرية مخول لتحديد نوع الكفاءات والتخصصات المطلوب توفرها فى جميع من سيتم تعيينهم للتأكد من أن التعيين يتم طبقًا إلى احتياجات السوق، وليس طبقًا لتصوراتك الخاصة.

إبقاء الموظفين

دائمًا ما تكون مسألة إبقاء الموظفين من المسائل الصعبة، صحيح أنك لن تستطيع منح كل الموظفين ترقيات، ولكن هذا لا يعنى على الإطلاق أنك لست راضيًا عن أداء الجميع. وفى هذا السياق، يجب عليك أن تعمل مع فريق الموارد البشرية للتوصل إلى رؤية واضحة بشأن إمكانات كل الموظفين الرئيسيين فى المؤسسة وكيف يمكن لدمج خطة التطوير الشخصية وفرص التدريب المحددة وإجمالى الدخل أن يؤدى إلى منح الموظفين حوافز كافية للبقاء داخل المؤسسة .

تحديد الرواتب المناسبة

قد تتأثر مستويات الرواتب فى أية مؤسسة بهرم الرواتب المحدد فيها منذ وقت بعيد وليس بظروف السوق، وبناء على ذلك يجب عليك الاشتراك مع فريق الموارد البشرية فى مؤسستك التأكد من مقارنة مستويات الرواتب فى مؤسستك مع المؤسسات الأخرى فى السوق – ويمكن أن يحدث ذلك عند المراجعة، أو تعيين موظفين جدد – وهناك شركات برمجيات متخصصة فى هذا المجال يمكن أن تساعدك فى إجراء مثل هذه المقارنات.

مراجعة الرواتب

عادة ما تتم مراجعة الرواتب سنويًا، ومن وجهة نظرى، فإن هذه المراجعة التى تتم لأسباب تتعلق بالميزانية أو معدلات التضخم يجب أن تجعلك واضحًا وتؤكد لموظفيك أن هذه المراجعة للراتب ليس لها علاقة على الإطلاق بالأداء؛ فالمكافآت على الأداء تظهر فى العلاوات والحوافز. وينبغى أيضًا أن تكون على استعداد للعمل مع فريق الموارد البشرية لتقييم الرواتب كلما يبدو أن هذه الرواتب أصبحت غير لائقة، أو كلما طلب الموظفون مراجعة رواتبهم شريطة أن يفهموا أن كلمة "مراجعة" ليست مرادفًا لكلمة "زيادة" وسوف يساعدك فريق الموارد البشرية على ضمان تنفيذ أى قرار تتخذه – بما لا يخالف سياسات المؤسسة التى تحكم زيادات الرواتب؛ على أساس عادل وثابت.

إدارة المواهب

تعتمد أية مؤسسة على ضمان امتلاكها المواهب المناسبة وأن الموظفين ذوى المهارات المناسبة يعملون فى الوظائف المناسبة. وبطبيعة الحال، فإن هذا الأمر يحتاج إلى التخطيط لأنه يتطلب فهمًا واضحًا لاحتياجات المؤسسة وكيف تتغير هذه الاحتياجات من وقت لآخر، ويتطلب أيضًا فهمًا لما يناسب المؤسسة من أساليب فيما يخص التوظيف الداخلى والتطوير الخارجى، والأداء بطريقة شفافة، والأهم من هذا كله فإنه يتطلب وجود وعاء ليجمع كل ما سبق، ويمكن لفريق الموارد البشرية فى المؤسسة استخدام وعاء "إدارة المواهب" لتوفير آلية تتبع للموظفين الرئيسيين لضمان سلامة خطط الإحلال الوظيفى وقوتها .

التدريب

يمكن لفريق الموارد البشرية فى مؤسستك إضافة قيمة حقيقية فيما يخص طريقة تفكيرك فى التدريب والدور الذى يمكن أن يلعبه فى عمليات التطوير الوظيفى فى مؤسستك فى بعض الأحيان، ويتم تصنيف التدريب أو النظر إليه باعتباره مجرد حضور لدورات

تدريبية، وينبغى عليك أن توضح لموظفيك وتتأكد تمامًا من أنهم جميعًا يدركون أن التدريب الخارجى ليس أحد الأمور المطلوبة فى حد ذاتها، والأهم من ذلك أن تبين لهم أن التدريب الذى يحصلون عليه من ممارسة العمل يمكن أن يكون له نفس تأثير أى دورات تدريبية خارج المؤسسة، والنقطة المهمة فى هذا الشأن هو التأكد من أن فرص التدريب تلبى فعلا احتياجات الموظفين.

بيئة العمل

إياك أن تقلل أبدًا من مدى تأثير بيئة العمل فى مؤسستك على الثقافة والأداء فيها وفى هذا الصدد، ينبغى عليك الفكير فى إجابات عن أسئلة مثل أين يوجد مقر المؤسسة؟ وهل يمكن الوصول إليها باستخدام وسائل النقل العام؟ وهل هذا المقر قريب من المحلات التجارية؟ وهل هذا المقر كبير بما يكفى لأن يتسع لإنشاء مقهى أو مطعم خاص فى المؤسسة؟ وهل هذا المقر عبارة عن مكان مفتوح أم منقسم إلى مكاتب وأقسام؟ وهل المقر نظيف وتم طلاؤه مؤخرًا؟ وهل تتم المحافظة على المقر مرتبًا؟ من المؤكد أن هذه الأمور وغيرها من العوامل التى تؤثر على رغبة زملائك فى العمل مع بعضهم، ويرى الكثيرون أن الطريقة التى تعرض بها المؤسسة نفسها من خلال مقراتها تنم عن قيمها، وفى هذا الصدد يمكن لفريق الموارد البشرية فى مؤسستك مساعدتك فى تقييم هذه العوامل البيئية من خلال وجهة نظر نزيهة تهتم بمصالح الموظفين وتضعها فى الاعتبار .

المصادر التكنولوجية

لا يوجد فى حياتنا أو فى عملنا ما لم تمسه يد التكنولوجيا، وسيكون من الحماقة الظن بأن أى ملخص فى كتاب من هذا النوع يمكن أن يفى حق التأثير القوى والمتنامى للتكنولوجيا على حياتنا وأعمالنا؛ وصحيح أننى لا يمكن أن أطمح إلى تقديم قيمة التكنولوجيا وأثرها على حياتنا من وجهة نظرى، وأنا المتخصص فى تكنولوجيا المعلومات ولكن ما أطمح إليه من هذا الجزء من الكتاب هو التأكد من أن الفرص التى أتاحتها التكنولوجيا يتم النظر إليها كما هى، فهى بالنسبة إلى القادة فى المؤسسات التجارية أداة رئيسية شاملة من أدوات التغيير .

البلاك بيرى

قد تكون لمثل هذه الأجهزة جوانب سلبية عديدة على الحياة الشخصية للأفراد، فكم منا يسمع رنين هذه الأجهزة وهو نائم فى فراشه! ومع ذلك فإن هذه الأجهزة هى أداة حيوية فى الاتصالات الحديثة؛ فهى، جنبا إلى جنب، مع أجهزة الكمبيوتر المحمولة وأجهزة الآى باد ipad الحديثة تلعب دورًا رئيسيًا فى تشجيع التوجه نحو الحياة والعمل المتنقلين. والجديد فى ذلك هو أنه لم يعد يهم كثيرًا أين يعمل المرء، وإنما المهم أن يكون على اتصال بمن يعمل معهم. وفى هذا المقام، ينبغى الإشارة إلى أن من يعارضون الدور الحيوى الذى يمكن أن تلعبه أجهزة البلاك بيرى فى العمل هم أكبر الموظفين سنًا فى المؤسسة غير المعتادين على هذا النحو من التواصل .

الاتصالات التجارية

تسمح التكنولوجيا بتبادل المعلومات والبيانات بطريقة فورية، وقليلة التكلفة. فعلى سبيل المثال، يمكنك استخدام سكايب skype ، والتراسل الفورى Instant Messaging وويبيكس webex فى إجراء اتصالات دولية شخصية وسريعة ومنخفضة التكلفة، وتغيير طريقتك فى العمل عن طريق دمج حلول التواصل هذه فى حياتك العملية، ويجب عليك التأكد من أن شراء أى من هذه الحلول يتم بطريقة مركزية بقدر الإمكان لتكون متاحة دائما .

مراكز الاتصال

إن مسألة الاستعانة بمصادر خارجية، وعندما تعمل المؤسسة فى دولة خارج موطنها الأصلى هى فى كثير من الأحيان النقطة المحورية التى يتمحور حولها الحديث عن مراكز الاتصال، والسؤال الذى يطرح نفسه فى هذا السياق هو أين يجب أن يكون مكان مركز الاتصال؟ ما من شك أن الإجابة عن هذا السؤال تمثل تحديًا من أهم التحديات التى تواجه المؤسسات التجارية. صحيح أن النمو الهائل الذى يشهده العالم فى استخدام اللغة الإنجليزية يمنح المؤسسات فرصًا كبيرة لأن تقيم مركز الاتصال بتكاليف منخفضة فى بلدان مثل الهند والفلبين، ولكن إدارة مركز الاتصال أصبحت سلعة نظرًا للزيادة الكبيرة فى أماكن التعاقد الخارجى فى مجال نظم الإدارة وللانتشار الواسع لاستخدام الأنظمة الآلية للتعرف على الصوت خلال المحادثات الهاتفية والتفاعل القائم على الدردشة ، وفى حقيقة الأمر، إن الفرصة الحقيقية التى تقدمها التكنولوجيا لمراكز الاتصال تكمن فى المرحلة التالية؛ أى ما البيانات التى يمكنك أن تحصل عليها من المستهلكين؟ وما وجه الاستفادة الذى سيعود عليك من جمع هذه البيانات ؟

التواصل فى المؤسسة

لقد ولت إلى غير رجعة تلك الأيام التى كان التواصل فيها داخل المؤسسات يتم عن طريق الاجتماع السنوى العام (AGM)، وهو اجتماع يصدر عنه تقرير سنوى وقد يصاحبه

فى بعض الأحيان بيان صحفى، أما اليوم فيمكن للمؤسسات عن طريق ندوات الإنترنت webcasting إرسال العديد من الرسائل للوصول إلى الجمهور المستهدف سواء داخل المؤسسة أو خارجها بصورة كاملة وفى الوقت الحقيقى؛ وفى هذا الأمر يمكن للمواقع الإلكترونية للمؤسسة أن يستخدم فى نشر قدر هائل من المعلومات وباستخدام أشكال مرنة من الملفات. ولكن التغيير الذى يعتبر الأشد تأثيرًا فى هذا السياق هو أن التكنولوجيا تجعل التواصل داخل المؤسسات يتحول من أسلوب الإذاعة Broadcast إلى أسلوب التفاعل Interactive ؛ فالمؤسسات لم تعد هى من تقول للمستهلكين كيف يفكرون وإنما أصبح تبادل الأفكار ووجهات النظر هما ما يسودان العلاقة بين المؤسسات والمستهلكين.

حوكمة المؤسسة

صحيح أن مسألة الحكومة قد تبدو غير مألوفة لكثير من الموظفين، ولكن أية مؤسسة ينبغى أن تمتثل لقواعد عديدة مثل القواعد القانونية والمالية والتنظيمية وتتقيد بها . ومما لا شك فيه أن أية مؤسسة يمكن أن تضع ما يروق لها من معايير القيمة التى ترغب فى أن يمتثل الموظفون لها. ودائمًا ما يحتاج الامتثال إلى سلسلة من المعلومات الموثوق فيها، ويجب فى هذا الشأن استخدام التكنولوجيا لإنشاء عمليات واستجابات قابلة للمراجعة والتدقيق .

الشبكة الاجتماعية للمؤسسة

عادة يكون من الصعب على المؤسسات (ولاسيما المؤسسات الكبيرة والمؤسسات متعددة الجنسيات) معرفة كل ما يستجد من أسماء فى قائمة من يعملون فيها أو معرفة من هو الموظف الذى يؤدى مهمة بعينها. وفى هذا السياق، فإن الآليات التقليدية لتقاسم المعلومات أى الرسوم البيانية، والاجتماعات التى تعقد مع جميع الإدارات والأقسام فى المؤسسة ... إلخ – غالبا ما تكون قديمة ولا تحدث بشكل دورى. وبناء على ذلك، يجب عليك أن تغرس فى مكان العمل الشفافية، وسرعة نقل وتبادل المعلومات التى اعتدنا عليها

جميعًا فى عالم الحياة الخاصة الذى نحياه فى مواقع مثل الفيسبوك وماى سبيس . وتوجد الآن أدوات يمكن أن تخلق مثل هذا العالم داخل المؤسسات مثل أداة Yammer والتى تمكن المؤسسات من إنشاء ما يمكن أن يطلق عليه أسم "عالم المدونات فى المؤسسة" حيث يفكر الموظفون الذين تجمعهم صفات مشتركة فى إنشاء شبكة افتراضية تجمع بين المتخصصين فى عمل معين أو من لديهم الاهتمامات نفسها، وينبغى على جميع قادة الأعمال تشجيع مثل هذا النوع من التواصل واستخدامه والاستفادة منه ؛ فمثل هذا التواصل سيجعلك تكتشف ما الذى يعرفه زملاؤك فى المؤسسة، وما الذى يدور فى أذهانهم بالفعل!

خدمة المستهلكين

من السهل جدًا أن ينظر المرء إلى خدمة المستهلكين باعتبارها ليست سوى مجرد موظفين يردّون على مكالمات واستفسارات المستهلكين الهاتفية من خلال وجودهم فى مركز اتصال (وقد يكون هذا المركز خارج المؤسسة نفسها)؟ ومما لاشك فيه أن هذا الجانب من العمل يمثل أحد جوانب تقديم الخدمة الممتازة. ولكن يمكن للتأثير الهائل للتكنولوجيا فى هذا الشأن تحويل هذه الخدمات من كونها تعتمد على المؤسسة، أو المورد (حيث يتم الرد على الاستفسارات الهاتفية الواردة باستخدام إجابات معدة سلفًا للأسئلة الشائعة) لتصبح خدمات تعتمد على المستهلك. ويعنى ذلك استخدام البيانات التى تم جمعها عن عادات الشراء عند المستهلكين مما يؤهل المؤسسة لأن تستخدم أسلوبًا استباقيًا وليس أسلوب رد الفعل . ويعنى ذلك النظر "الخدمة" باعتبارها أداة لغرس الولاء لدى المستهلكين تجاه المؤسسة ولزيادة المبيعات فى المستقبل، بدلا من النظر إليها باعتبارها وسيلة تدافع بها الشركة عن نفسها لتبعد عنها شبهة الفشل.

التسويق الالكترونى

إن موقع مؤسستك على شبكة الإنترنت هو جوهر التسويق الرقمى الذى ستقوم به، والتحدى الرئيسى الذى ستواجهه فى هذا الشأن هو التأكد من أنك لا تنظر إلى هذا الموقع على أساس أنه مجرد لوحة إعلانات ثابتة. فهذا الموقع سوف يمنح قوة هائلة لمجموعة

كبيرة من الأنشطة فى المؤسسة مثل تسويق المنتجات؛ وتقديم عروض توضيحية للمنتج، والتجارة الإلكترونية، والتواصل مع مجتمعات المستهلكين، وتقديم معلومات عن المؤسسة بالإضافة إلى قيمته الكبيرة كوعاء يستقبل آراء المستهلكين وتقييمهم لأداء المؤسسة ومنتجاتها . اعلم أن الحصول على أقصى استفادة من الموقع يتطلب أمرين أساسيين ؛ الأول : هو أن تزرع فى مؤسستك منظور "المواطنين الرقميين" الذين يمكنهم فهم كيفية استخدام جميع وسائل الإعلام وإمكانيات التواصل، والأمر الثانى: هو أن تقوم باستمرار بتقييم الطريقة التى تعمل بها وتحديثها؛ وعليك أن تفعل ذلك حتى عندما تكون هذه الطريقة مناسبة لأنها سرعان ما ستصبح قديمة وعتيقة الطراز .

إدارة المخزون

دائما ما يكون المال هو المشكلة الرئيسية عندما يتعلق الأمر بالمخزون. فجميع السلع غير المباعة (بغض النظر عن مكانها فى سلسلة التوريد) تعتبر مالا غير مستخدم ! وبناء على ذلك يجب عليك ألا تجعل نظم المخزون تركز كثيرًا على قياس المخزون لديك وإنما اجعلها تركز أكثر على تقليل ما لديك من مخزون (من خلال استخدام أقرب نظم " من حيث زمنها المناسب" مع الموردين والمستهلكين). وكذلك معرفة أين يوجد المخزون (فإذا كان يمكنك قياسه، يمكنك التحكم فيه !). ويجب عليك أيضا استخدام نظم القياس التى تراقب المخزون لتوفير أفضل نظم لتقديم الخدمة إلى المستهلكين.

التصنيع

لا يمكن للكلمات أن تفى التكنولوجيا حقها فيما يخص تطبيقاتها المستخدمة فى مجالات التصنيع ، ولكن ما أريد أن أؤكد عليه هو أن النمو السريع فى مراكز التصنيع (ولاسيما فى الصين) والذى تزامن مع نمو هائل على جميع المستويات فى التعليم، والاستثمار فى كل من البحث والتطوير (R&D) وفى البحث العلمى قد أسهم فى ظهور مراكز عالمية جديدة تمامًا فيما يخص التميز فى التصنيع. وما من شك أن ذلك يعمل على

توسيع نطاق خيارات التصنيع أمام جميع المستهلكين ويمنحهم عددًا كبيرًا من المزايا من بينها الحصول على المنتج بسعر منخفض والتقليل من حلقات سلاسل التوريد، وتحسين تصميم الشكل النهائي للمنتج، وبناء على ذلك فإذا كنت مسؤولا بأية صورة من الصور عن التصنيع في مؤسستك يجب عليك ألا تضع أية افتراضات بشأن ما الذي يمكن تصنيعه وأين يمكن أن يتم ذلك!

أبحاث ودراسات السوق

لقد ولت وذهبت إلى غير رجعة تلك الأيام التي كنا نرى فيها الباحثين يسيرون في الشوارع حاملين ألواحًا مثبتة عليها قصاصات ورقية أثناء قيامهم بإجراء دراسات أو استطلاعات للرأي. ففي وقتنا هذا أصبحت أبحاث السوق ودراساته تتم بطريقة آلية وتستهدف مجموعة محددة من المستهلكين، وقد حدث ذلك بفضل نظم قواعد البيانات المتطورة في مجال إدارة العلاقات بالمستهلكين (CRM) وفي حقيقة الأمر فإن إجراء الأبحاث بهذه الطريقة يمكن أن يكون منخفض التكلفة للغاية – ولمزيد من الاطلاع على هذا الأمر يمكنك زيارة موقع HYPERLINK "http://www.surveymonkey.com" www. surveymonkey.com .

الرواتب والمستحقات

صحيح أن دفع الرواتب والمستحقات المالية بطريقة إلكترونية مسألة ليست جديدة، ولكن حتى وقت قريب كانت النصائح الخاصة بالمبالغ المالية المدفوعة تعتمد على المستندات الورقية شأنها شأن الكثير من المعلومات الخاصة بالمستحقات ذات الصلة (المستحقات في حالة المرض، والحوافز، وخطط الادخار). أما اليوم، فقد تغير الحال وأصبح في وسع المؤسسات توفير كل هذه البيانات بطريقة إلكترونية، ويجب عليك أن تنظر إلى هذا التقدم باعتباره فرصة لتخفيض تكاليف المعاملات وتحسين الخدمة للموظفين؛ فعلى سبيل المثال ، أصبح بإمكان الموظف أن يجد في مكان واحد جميع البيانات الخاصة بالأجور، والمستحقات، والحوافز .

المشتريات

تشتهر الأسواق التقليدية للمشتريات بعدم فعاليتها. وترجع هذه السمعة السيئة أساسا إلى عدم معرفة المستهلكين بالموردين المحتملين. وعلى العكس من ذلك تمامًا، وفرت شبكة الإنترنت بتأثيرها القوى، قدرًا أكبر من تبادل الفرص بالإضافة إلى بناء مزيد من العلاقات بين المؤسسة ومورديها / شركائها المحتملين. وفى أرقى صورة لها فإنها تجعل عمليات الشراء الروتينية تتم فى الوقت الحقيقى باستخدام عمليات مزادات الإنترنت. ففى هذه المزادات يتنافس الموردون للحصول على العقود من المؤسسات صاحبة المزاد (ويطلق على هذا الأمر فى بعض الأحيان اسم "المزادات العكسية").

التوظيف

شهدت الأيام الأولى لابتكار الإنترنت إنشاء عدد كبير من المواقع الإلكترونية المتخصصة فى التوظيف، وعدد من هذه المواقع ليس إلا لوحة إعلانات عن الوظائف الخالية والتى (تبدو) قادرة على أن توفر لك ما تحتاجه من موظفين يتناسبون مع تفضيلاتك الشخصية. ومع أن هذا النوع من التوظيف قد زاد بالتأكيد من شفافية الإعلان عن الوظائف الشاغرة، فمن غير الواضح إذا كان قد خلق أفضل فرصة لإيجاد المرشح المناسب لشغل الوظيفة الشاغرة. وبالنسبة إلى المؤسسات الكبيرة على وجه الخصوص، فإنها ستربح كثيرًا من تنفيذ نظم توظيف إلكترونى تطبق إجراءات موحدة دوليًا وتوفر روابط بيانات خارجية لشركاء التوظيف الرئيسيين، وواجهة لمكتب الدعم الخلفى فى المؤسسة (مكتب الدعم Back-office هو جزء من أساسيات معظم المؤسسات، ومكتب الدعم الفنى يقوم بالمحافظة على استمرارية العمل بمختلف الإدارات مثل : تكنولوجيا المعلومات، والموارد البشرية، والمحاسبة وما إلى ذلك – المترجم).

إشهار المواقع من خلال محركات البحث SEO

يعتبر إشهار المواقع من خلال محركات البحث search engine optimization أحد التخصصات المتنامية فى صميم مجال إدارة المواقع الإلكترونية، ولهذا التخصص هدف

واحد وبسيط وهو ضمان أن موقعك يحقق أعلى ترتيب ممكن عند إجراء بحث على شبكة الإنترنت عن موضوع ذى صلة بنشاط مؤسستك. والتحدى الذى ستواجهه باعتبارك قائدًا فعالاً لإحدى المؤسسات هو التأكد من أن إشهار موقع المؤسسة من خلال محركات البحث لا يتم النظر إليه باعتباره أمرًا لا يخص سوى إدارة التسويق فى المؤسسة، فدور إشهار الموقع الخاص بـ المؤسسة ومبادئها مسألة فى غاية الأهمية وينبغى أن يفهمها جميع العاملين فى المؤسسة على اختلاف أقسامها وإداراتها.

وسائل الإعلام الاجتماعية

بدأت المؤسسات وبشكل متزايد تنظر إلى مواقع مثل الفيسبوك، وتويتر، وماى سبيس باعتبارها عنصرًا أساسيًا من عناصر إستراتيجيات التسويق فيها، ولا يقتصر هذا لأن مثل هذه المواقع تجعل المؤسسة تبدو ظريفة (على الرغم من أن هذا عنصر مهم) لأن من خلالها تخلق المؤسسات طرقًا جديدة للتفاعل مع المستهلكين وشركائها، فضلاً عن خلق طرائق جديدة لجمع معلومات عن السوق وتقييم الوضع السوقى، وجنبًا إلى جنب مع موقع يوتيوب وإستراتيجيتك الخاصة بإشهار الموقع من خلال محركات البحث، يجب أن تنظر إلى تحقيق الاستفادة القصوى من وسائل الإعلام الاجتماعية باعتبارها مجموعة من المهارات الأساسية التى يجب تطويرها.

تكامل النظم

قد يكون هذا الأمر هو أكبر تحدّ على الإطلاق. ففى أغلب الأحيان تقوم كل وحدة فى المؤسسة بشراء النظم التى ستستخدمها حسب احتياجاتها الخاصة. وتؤدى إلى أمرين هما تجزئة البيانات والحاجة لدعم النظم المتعددة وصيانتها. وكما سأذكر فى الفقرة الخاصة بطريقة سير العمل أدناه ، فإنك ينبغى أن تدخل غمار تحدٍّ لتجعل مؤسستك تعتمد على البيانات، وأن تخطط لوضع النظم التى تدعم ذلك بدلاً من أن تعتمد المؤسسة على أقسامها وإدارتها وتكون البيانات الموجودة لدى كل قسم منعزلة عن مثيلتها الموجودة

لدى قسم آخر، ومما لاشك فيه أن هذا يمثل تحديًا كبيرًا لطرائق التفكير، وأساليب العمل ولكن عند تنفيذ هذا الأمر بنجاح فإنه سيحدث تطور حقيقى سواء فى التكلفة أو الخدمة .

إدارة المواهب

يمكن أن تكون أنظمة التقييم بمثابة كابوسًا من الأعمال الورقية ، وبناء على ذلك، فإنه يجب على أقل تقدير أن تكرس تفكيرك إلى كيفية الربط الإلكترونى بين الأهداف، والتقييمات والمعلومات عن الموظفين فى المؤسسة. وبينما تنمو مؤسستك ، أو إذا كنت تعمل بالفعل فى مؤسسة ضخمة – ستكون بحاجة إلى نظم تمكنك من متابعة نقاط القوة والضعف لعدد كبير من الموظفين سيمكنك من إجراء الإحلال الوظيفى بسهولة وكفاءة.

وسائل الاتصال

يبدو هذا واضحًا ولكن يجب عليك أن تتعاون أكبر قدر ممكن من إدارة البيانات والصوت مع أقل عدد ممكن من مزودى الخدمات؛ وبمجرد إنشاء شبكات البيانات، فإن التكلفة لمزودى خدمة الشبكة ستصبح أقرب ما تكون إلى الصفر. وبالإضافة إلى ذلك، فإن تجميع كل احتياجاتك سيمكنك من الوصول إلى الاقتصاد فى الحجم بصورة كبيرة ولاسيما فى ظل أن الطابع الدولى أصبح وبشكل متزايد هو ما يميز المزودين الرئيسيين للخدمة.

الڤيديو

يسترد الڤيديو الآن المكانة المرموقة التى كان يتمتع بها فى الماضى، ومما لا شك فيه أن النجاح الساحق الذى حققه موقع يوتيوب هو من أثبت أن داخل كل منا مخرج أفلام أو مذيع أخبار، وبرهن هذا النجاح أيضًا على أن التواصل عن طريق الصورة المتحركة لم يفقد شيئًا من رونقه وقوته. صحيح أن التكنولوجيا نفسها ليست جديدة

ولكن الڤيديو بالإضافة إلى وسائل الإعلام الاجتماعية قاما بإضفاء طابع الديمقراطية على التواصل وأصبحا أداة قوية تستخدمها المؤسسات بشكل متزايد للتواصل مع مستهلكيها وشركائها. ويعتبر الڤيديو أداة مؤثرة جدًا عندما يتعلق الأمر بجمع شهادات المستهلكين على أدائها ومنتجاتها.

المعارض الافتراضية للتجارة Virtual Trade Faits

صحيح أن أحداث الصناعة ، أو معارض التجارة من الممارسات الراسخة فى دنيا الأعمال، وهناك الكثير من هذه المعارض التى تعد المؤسسات لها العدة وتضعها دائمًا على أجندة أهم الأحداث التى تحرص على حضورها ، ولكن هذه المعارض تعتبر فى الوقت نفسه وسيلة للتفاعل مع الشركاء والمستهلكين يعيبها الارتفاع الكبير فى تكاليفها واحتياجها إلى أمور لوجستية. ومن أجل ذلك فإنك ستجد المؤسسات تميل اليوم إلى التفاعل مع عملائها من خلال المعارض المقامة على الإنترنت. وفى هذه المعارض الإلكترونية، تشترك برمجيات الواقع الافتراضى ووسائل الإعلام الاجتماعية فى خلق بيئة افتراضية للتواصل، ويمكن أن تكون مثل هذه المعارض وسيلة فى غاية الجاذبية للمؤسسات عندما يكون مستهلكوها منتشرين فى كل بقاع الأرض أو تفصلهم عَن المؤسسة التى تعقد هذا المعرض مسافات كبيرة جدًا.

المواقع الإلكترونية

مما لاشك فيه أن كل مؤسسة فى يومنا هذا لديها موقع على شبكة الإنترنت ؛ فهذا الموقع الإلكترونى عبارة عن سلعة، ولكن باعتبارك قائدًا، فإن عليك أن تختار ما الذى تريده من هذا الموقع. فهل تريد لوحة إعلانات أم تريد كائنًا حيًا يعيش ويتنفس؟ وهل تريد أن تستخدمه لنشر أخبار مؤسستك أم تريد أن يكون أداة للتفاعل بين مؤسستك والعالم، وهل تريد أن تتحدث أم تستمع؟ وهل تريد أن تكون منغلقًا أم منفتحًا؟ وفى هذا الصدد، ينبغى عليك أن تنظر إلى موقعك الإلكترونى باعتباره النافذة التى يطل منها العالم

على مؤسستك وليس النافذة التى تطل منها مؤسستك على العالم. استخدم كل الأدوات التكنولوجية – وسائل الإعلام الاجتماعية، والفيديو، والمجتمعات الإلكترونية، والتجارة الإلكترونية، والرسائل الفورية – بهدف إنشاء نقاط وصول متعددة يمكن من خلالها أن يدخلك المستهلكون إلى عالمهم.

طريقة سير العمل

يتكون العمل فى معظم الأقسام أو الفرق من مجموعة من العمليات المرتبطة ببعضها. وتتسم الشركات الممتازة ببراعتها فى معرفة كيفية تبسيط هذه التفاعلات وإداراتها بما فى ذلك تلك التفاعلات التى تتم بينها وبين الشركاء الخارجيين. ولكن بما أن معظم التفاعلات مبنية على تقاسم البيانات وحركتها – وهو الأمر الذى يحدث فى كثير من الأحيان بين منصات تنفيذية مختلفة، فإن إمكانية حدوث كثير من التغيرات الجذرية مسألة محتملة للغاية. وبناء على ذلك ينبغى عليك التفكير فى تطبيق أنظمة إدارة طرق سير العمل، وهى نظم تعتمد على البيانات وليس على الأقسام والإدارات. ويؤدى التطبيق لهذه الأنظمة إلى إجبارك على إعادة التفكير فى العمليات التى تحدث فى مؤسستك وكنت تظن أنها تحدث بالشكل الأمثل وبأفضل صورة ممكنة، ولكنها فى الحقيقة مبنية على الإدارة وليس على هياكل البيانات.

مصادر التعلم

إننا بطبيعتنا نتعلم أثناء العمل. وعندما تعمل بوصفك قائدًا لإحدى المؤسسات، فإن التجربة هى خير معلم وذلك من عدة نواحٍ، ولكن فى الوقت نفسه، فإن تخصيص وقت لأخذ مشورة الممارسين وغيرهم من الخبراء، وإن كان توفر الوقت يعتبر رفاهية غير معتادة فى هذه الأيام، فهى مسألة تستحق كل ما يبذل فيها من جهد وعناء، وتشهد الساحة اليوم إتاحة هذه المشورة بشكل متزايد بفضل تنوع الإنترنت والنمو الذى لا يتوقف سواء فى عدد الناشرين للكتب والدوريات المتخصصة أو فى مجال الأعمال التجارية الدولية.

وفى حقيقة الأمر إن أحد أهم التحديات فى هذه المسألة تتمثل فى الحجم الهائل للمادة المتاحة، وأية محاولة لتقديم ملخص واف شامل لأفضل المواد المتاحة فى هذا الشأن ستعتبر مشروعًا فى حد ذاته.

وبناء على ذلك، فإن ما حاولت أن أفعله فى هذا الجزء من الكتاب تقديم بعض الإرشادات للقارئ وتوجيهه نحو قراءة المزيد من الوثائق سواء المطبوعة أو المنشورة على شبكة الإنترنت، والتى قد يرى قارئ الكتاب عند الاطلاع عليها أنها مادة مرجعية مفيدة. وقد قسمت هذه الوثائق بحسب ارتباطها بمادة الكتاب فصلاً فصلاً . وقد وجدت أن هذه الفكرة مفيدة وربما تجدها أنت مفيدة أيضًا، ولكن عليك أن تتذكر أن الوثائق التى سأذكرها فى الصفحات التالية ليست إلا مجرد مواد أنصح وأوصى بقراءتها، وليس المقصود على الإطلاق أن تكون قائمة مراجع مفصلة أو مسحًا لجميع المواد المنشورة. وبناء على ذلك، رجاء أن تتعامل معها على هذا النحو لا أكثر ولا أقل.

قـــراءات إضافيـــة

الجزء الأول: شخصيتك القيادية

الأيام الأولى فى الوظيفة

- The most widely-cited book relating to this area is *The First 90 Days: Critical Success Strategies for New Leaders at All Levels* by Michael Watkins (Harvard Business School Press, 2003). My time frame is much shorter, and I think that the focus on an initial 90- or 100-day period can underestimate the lasting impact of first encounters.
- I like what I see in *Projects@Work*, a website dedicated to project management tools. www.projectsatwork.com/content/articles/247953.cfm is an article which highlights the importance of first days.

سلوكك فى الموقف يحدد اتجاهات المرؤوسين نحوك:

- For the impact of demeanour, read any review (and there are many) of the initial period of the Obama presidency and its differences from the Bush era. See for example *Time*, April 23, 2009 – 'Perhaps Obama's most dramatic departure from the recent past is his public presence: cool where George W. Bush seemed hot; fluent where Bush seemed tongue-tied; palliative rather than hortative' (Joe Klein).

- If you are interested in reading an example of a major international organisation committing itself to leadership principles publicly, then see Nestlé at www.nestle.com.
- See also *Leadership Principles: The Basis of Successful Leadership* by Russell E. Palmer (Wharton School Publishing, 2008).

الوثوق فى حدسك

- http://www.bizjournals.com/charlotte/stories/2004/11/01/smallb4.html offers a provoking article relating instinct and intuition to so-called 'artful' leadership. You will first need to sign up to an excellent service called BNET – http://bnet.co.uk
- See also *The DNA of Leadership: Leverage Your Instincts to Communicate, Differentiate, Innovate* by Judith E. Glaser (Platinum Press, 2006).

التركيز على ما هو مهم

- See www.thepracticeofleadership.net/2009/04/13/keeping-your-leadership-focus/ for guidance on focus. More generally, *The practice of leadership* site is, I have found, a very good source of summary practical advice.

إدارة الاجتماعات

- For a lively approach to managing meetings see www.businessballs.com (and for much more besides!).
- Amazon lists 2196 books at the time of writing under

- Amazon lists 2196 books at the time of writing under the subject 'managing meetings', a subject I have never really thought merited book-length treatment. The long-established *How to Hold Successful Meetings: 30 Action Tips for Managing Effective Meetings* by Paul Timm (Career Press, 1990) has at least the advantage of brevity (it is part of the *30-Minute Solution Series*).

إدارة الوقت

- The sheer plurality of material available on time management (> 18500 entries on Amazon) indicates how this is an enduring and vexing subject. I remain concerned that books tend to overcomplicate a subject requiring simplification.
- See www.time-management-guide.com and www.businessballs.com for some short and to-the-point guidance.
- The *YouTube* video 'Time management' by Randy Pausch (November, 2007) is an entertaining and accessible challenge.

أنت ورئيسك

- For an amusing description of the different types of boss you will face (from 'toxic shit' to 'saint') see Stefan Stern on 'How to manage your boss' in *Management Today* at www.managementtoday.co.uk/search/article/452965/how-manage-boss/
- See also *How to Manage Your Boss* by Ros Jay (Prentice Hall, 2002).

تكون الرؤية وترويجها

- See *Harvard Business Review on Leadership* (HBR, 1997) pp 40–50 and 86. This remains a popular and much-reprinted classic.

إستراتيجية القيادة

- So much is written on strategy that highlighting specific resources is extremely risky. *Competitive Strategy* by Michael E. Porter (Free Press, 2004) should be on any manager's bookshelf. For a current Google-esque world view to challenge your assumptions see *What Would Google Do?* by Jeff Davis (Harper Collins, 2009).
- Your organisation can consider many strategy tools – the Boston Consulting Group's 'Product Portfolio Matrix' and the Harvard 'Balanced Scorecard' are two such examples.

الأسواق الدولية والخطة الإستراتيجية

- A sound foundation is provided by *Global Strategic Management* 2nd edition by Philippe Lasserre (Palgrave Macmillan, 2007) and *International Business: Strategy, Management and the New Realities* by Tamer Cavusgil, Gary Knight and John Riesenberger (Prentice Hall, 2008).
- Almost any issue of the *Harvard Business Review* will provide insights to shape your international perspective.

أولويات القيادة

- *The Art and Discipline of Strategic Leadership* by Mike Freedman (Kepner-Tregoe, 2003) is a powerful description of the relentless and disciplined approach required for successful strategy implementation.

الجزء الثالث: فريقك القيادى

كيفية اختيار فريقك القيادى

- See *Management Teams: Why They Succeed or Fail* 2nd edition by R. Meredith Belbin (Elsevier Butterworth Heinemann, 2003).

كيفية إدارة فريقك القيادى

- See *Overcoming the Five Dysfunctions of a Team: A Field Guide for Leaders, Managers and Facilitators* by Patrick M. Lencioni (Jossey Bass, 2005).
- Excellent and practical resources are available at www.businessballs.com
- If you are interested in learning more about 'Forming–Storming–Norming–Performing' see 'Developmental sequence in small groups', *Psychological Bulletin* 63 (6): 384–99 by Bruce Tuckman.

اللقاءات الفردية

- For a detailed discussion of performance management strategies see *Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines* 3rd edition by Michael Armstrong (Kogan Page, 2006).
- http://en.wordpress.com/tag/121s/ contains some interesting conversations about the effectiveness of 121s.

فريقك يتمتع بمهارة تفوق مهارتك

- *The Leader's Guide to Lateral Thinking Skills: Unlocking the Creativity and Innovation in You and Your Team* 2nd edition by Paul Sloane (Kogan Page, 2004) describes a range of techniques you can employ to optimise the contribution each of your team members can make.

أعضاء الفريق فى بلدان أخرى

- For specific guidance on employment practices by jurisdiction, your organisation is best advised to use the service of HR specialists such as Watson Wyatt.
- There are many web-based services that claim to offer comparisons of salaries worldwide, though the data is unlikely to be up-to-date given major changes in economic circumstances and exchange rates. *The Economist* publishes a useful annual cost of living index (see www.economist.com).

الجزء الرابع : قيادة مؤسستك

المصداقية تأتى نتيجة التكرار

- A useful resource across many areas of this book is *How to Lead: What You Actually Need to Do to Manage, Lead and Succeed* 2nd edition by Jo Owen (Pearson Education, 2009). It has a humanistic core that puts people at the centre of the leadership endeavour.

مقاومة التغيير

- *Who Moved My Cheese? An Amazing Way to Deal with Change in Your Work and in Your Life* by Spencer Johnson (Vermilion, 1999) remains a popular work on changing assumptions, starting with yourself.
- www.businessballs.com has an excellent section on the subject of change, with some amusing ideas relating to the use of Aesop's fables.

المنهج : عمل الأشياء الصحيحة فى الوقت المناسب

- Much has been written about process as it relates to process-intensive (often engineering or manufacturing) activities. See for example *The Lean Six Sigma Pocket Toolbook* by Michael L. George, John Maxey, David T. Rowlands and Malcolm Upton

(McGraw Hill, 2005). Much less is written about embedding process in our approach to all activities and as a leadership mantra.

عقد اجتماعات مع المساعدين

- See BNET for a range of articles on meetings – e.g. 'How to run an Effective Staff Meeting'.

التعامل مع المؤسسات العاملة فى المجال نفسه

- There seems to have been relatively little written on this subject. *The Six Dilemmas of Collaboration: Inter-organisational Relationships as Drama* by Jim Bryant (John Wiley, 2003) sees inter-divisional partnering in terms of drama, which may not be to everyone's taste.

الجزء الخامس : قيادة الأداء المتميز

إدارة التغيير

- One of my favourite books on this subject remains *My Iceberg is Melting* by John Kotter (Macmillan, 2006).
- *Who Moved My Cheese ? An Amazing Way to Deal with Change in Your Work and in Your Life* by Spencer Johnson (Vermilion, 1999) remains a classic for its adept yet striking simplicity, and for portraying so keenly how personal change can feel.

إدارة أداء الأفراد

- A really detailed description of the many-layered stages of performance and improvement management is provided by Michael Armstrong in *Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines* 3rd edition (Kogan Page, 2006).
- The Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), while it is primarily targeted at HR professionals, provides some excellent guidelines well-worth reviewing – see www.cipd.co.uk

الصراع بين الأشخاص

- A popular textbook on the subject remains *Interpersonal Conflict* by William Wilmot and Joyce Höcker (McGraw Hill, 2005).
- The UK conciliation service ACAS has an excellent free booklet about interpersonal conflict called *Managing Conflict at Work* available online at www.acas.org.uk

المقابلات العصيبة

- *Managing Difficult People* (HBS Press, 2009) provides some case studies about the challenges of interpersonal relationships.

الأهداف والحواجز

- Much is written on incentives from either a specific technical or an HR perspective. For managers, there is rather less. *Innovation and Incentives* by S. Scotchmer (MIT Press, 2005) is focused specifically on how incentives need to be structured to drive entrepreneurship, but the principle that incentives need to reflect goals is more widely applicable.
- For objective-setting, see *Setting Goals* in the *Pocket Mentor* series (HBS Press, 2010).
- The blog at www.thepracticeofleadership.net also contains some useful discussions on objectives.

الجزء السادس : المستهلكون يقودونك

أهمية المستهلك

- A very old but still excellent training video called *Who Killed the Customer?* remains a powerful resource to show to groups to demonstrate what happens when companies lose sight of the customer.

- An evangelical guide is *Customer is King: How to Exceed Their Expectations* by Sir Richard Branson and Robert Craven (Virgin Books, 2005).

التوجه نحو المستهلك (١): خبرة المستهلك

- *Building Great Customer Experiences* by Colin Shaw and John Ivens (Palgrave Macmillan, 2002) is an exponent of the view I have presented (see especially Chapter 4).
- www.mindtools.com provides an excellent newsletter covering many topics related to interactions with customers.

التوجه نحو المستهلك (٢) كيفية شرح التقنية

- Much is written about using technology to develop customer loyalty, for example *Technology and Customer Service: Profitable Relationship Building* by Paul Timm and Christopher Jones (Prentice Hall, 2004). I find it harder to identify resources which, in a structured manner, describe a process of reviewing all customer technology interfaces.

البيع!! البيع !! البيع !!

- The Institute of Sales and Marketing Management (ISMM) has excellent resources related to strategies and tactics for sales management – see www.ismm.co.uk
- A Muppets training video called *Sell! Sell! Sell!* can be used to energise all staff for sales campaigns.
- The rightly famous *The 7 Habits of Highly Effective People: Personal Workbook* by Stephen R. Covey (Simon and Schuster, 2004) provides some insights into how you should steel yourself to lead attitudinal change.

الجزء السابع : التسويق : الريادة فى السوق

التسويق مسؤولية كل شخص

- The most famous book relating to marketing in its broadest sense is, of course, *The Principles of Marketing* by Philip Kotler (FT Prentice Hall), now in its thirteenth edition and multiple international variants.
- For a more modern and up-to-date view of the rapidly changing world of marketing, try *The New Rules of Marketing and PR: How to Use News Releases, Blogs, Podcasting, Viral Marketing and Online Media to Reach Buyers Direct* by David Meerman Scott (John Wiley, 2008).
- The Chartered Institute of Marketing claims to be the largest professional body worldwide for marketing professionals, and its website at www.cim.co.uk provides access to a wide range of marketing learning and support materials.

العلاقة التجارية وهوية المؤسسة

- Three excellent books are:
  - *B2B Brand Management* by Philip Kotler and Waldemar Pfoertsch (Springer, 2006);
  - *Luxury Brand Management* by Michael Chevalier and Gerlad Mazzalovo (John Wiley and Sons, 2008);
  - *The New Strategic Brand Management* 4th edition by Jean Noel Kapferer (Kogan Page, 2008).
- See also the website of the global advertising and marketing agency WPP for a collection of materials about branding in its so-called 'Reading room' – www.wpp.com/wpp/marketing/branding/

قيادة تطوير المنتج

- A well-established reference on this subject is *Innovation Management and New Product Development* 4th edition by Paul Trott (FT Prentice Hall, 2008).

- The Product Development and Management Association has some excellent resources at www.pdma.org

التحولات فى التسويق بسبب الإنترنت

- The video resource referred to in this chapter ('Shift happens: Education 3.0') can be found at www.youtube.com/user/campusvue
- Among many books on this area, consider *Born Digital: Understanding the First Generation of Digital Natives* by John Palfrey and Urs Gasser (Basic Books, 2008).

الجزء الثامن : الموردون الشركاء - القيادة معًا

بناء العلاقات

- There seems to me to be relatively little written specifically in this area, but you might want to try *Managing Business Relationships* by David Ford, LarsErik Gadde, Håkan Håkansson and Ivan Snehota (John Wiley, 2003).
- A very much more recent publication is *Business Relationships that Last: Five Steps that Transform Contacts into High Performing Relationships* by Ed Wallace (Greenleaf Publishing, 2009). What I like about this is that it focuses on the importance of the individual and integrity.

استراتيجيات الموردين

- This is a much-published area, with many books focused on the SAP and CRM aspects of managing supplier strategies. For a relationship-orientated view, you could consider *Balanced Sourcing: Cooperation and Competition in Supplier Relationships* (JB BAH Strategy and Business Series) by Timothy M. Laseter (Jossey Bass, 2008).
- An interesting perspective is provided by *The Power of Two: How Smart Companies Create Win:Win Customer–Supplier Partnerships that Outperform the Competition* by C. Cordon

(Palgrave Macmillan, 2008). The central thesis is that organisations benefit from having both fewer suppliers and fewer customers, with a greater focus on both.

Managing costs

- There is a huge amount of information published about the principles and details of cost management from an accounting perspective. I would rather leave this for accountants. More important for organisation leaders is their strategic approach to thinking about cost, and for this you might want to consider *EasyJet: The Story of Britain's Largest Low-cost Airline* by Lois Jones (Aurum Press, 2007).
- If you want a really technical read, try *Cost and Management Accounting* 7th edition by Colin Drury (Cengage Learning, 2007). This is one of the standards of its kind.

الجزء التاسع : التعليم : - تنمية القيادة

إدارة التكاليف :

- I think this is a difficult subject to encapsulate. However, try looking at *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know* 2nd edition by Thomas H. Davenport and Laurence Prusak (Harvard University Press, 2000).
- A more recent relevant publication is *Knowledge at Work: Creative Collaboration in the Global Economy* by Robert Defillippi, Michael Arthur and Valerie Lindsay (Wiley-Blackwell, 2006).

اللقاءات خارج مواقع العمل :

- There is a really excellent, though huge, reference on this subject called *Retreats that Work: Everything You Need to Know About Planning and Leading Great Offsites* by Merianne Liteman, Sheila Campbell and Jeffrey Liteman (Jossey Bass, 2006). It is a formidable resource for possible activities during awaydays.

- Seeing feedback in the context of an overall approach to coaching is reflected in *The Coaching Manual: The Definitive Guide to the Process, Principles and Skills of Personal Coaching* by Julie Starr (Prentice Hall, 2007).
- www.businessballs.com provides a very broad range of advice on appraisal and feedback, including some sample templates that can be used in specific circumstances.

المؤلف في سطور:

مارك أندرسن

• رئيس إدارة "الإستراتيجية العالمية وتطوير الأعمال"، لشركة بيرسون الدولية.

• عمل في بادئ الأمر لدى بيرسون في الفترة من ١٩٨٤-١٩٩٧، وذلك في المملكة المتحدة وهونج كونج، ثم بعد ذلك قام بإدارة شركة إقليمية مهنية للنشر والمعلومات التجارية.

• عمل لمدة ١٠ سنوات في مجال السلع الاستهلاكية والأعمال التكنولوجية، وذلك قبل أن يعاود الانضمام لبيرسون مرة أخرى في نيسان / إبريل ٢٠٠٧.

• تلقى تعليمه في جامعة كمبريدج، وحصل على درجة الماجستير من مدرسة إدارة الأعمال في إشريدج.

المترجمة في سطور:

عايدة الباجوري :

● حصلت على ليسانس اللغة الإنجليزية في جامعة الإسكندرية، ودكتوراه في الفلسفة الإسلامية في جامعة السربون– باريس.

● من أهم ترجماتها :

● مفاتيح أورشيلم القدس، من الفرنسية إلى العربية– الكاتب رينيه سلامبولي.

● مقدمة في الفقه الإسلامي، من العربية إلى الإنجليزية– للكاتب محمد سلام مدكور.

● إنسان العصر يكرم رمسيس، من العربية إلى الإنجليزية– للكاتب ثروت عكاشة.

● الكتاب الأخضر، من الفرنسية إلى العربية، للرئيس معمر القذافي.

● فن الولادة عند قدماء المصريين، من العربية إلى الإنجليزية، الكاتب محمد فياض.

● الإسكندرية عبر العصور، من العربية إلى الإنجليزية.

المراجع فى سطور:

طريف شوقى محمد

- ولد فى الأول من يناير عام ١٩٥٨ بمدينة القاهرة.

- عين أستاذا مساعدا، ثم أستاذا بكلية الآداب- جامعة بنى سويف

- ألف الكتب التالية: السلوك القيادى وفعالية الإدارة- توكيد الذات: مدخل لتنمية الكفاءة الشخصية- المهارات الاجتماعية والاتصالية- المحاجة: أساليب قياسها وطرق تنميتها- علم النفس والتنمية المعرفية المجتمعية- بناء العقلية البحثية: لماذا. وماذا وكيف نبنى؟- تنمية المهارات القيادية:الأسس المعرفية والإجراءات العملية.

- أشرف على سبع عشرة رسالة ماجستير ودكتوراه فى علم النفس.

- حصل على الجوائز التالية (جائزة البحث العلمى لجامعة القاهرة عام ١٩٩٣- جائزة جامعة القاهرة التشجيعية فى العلوم الاجتماعية والسلوكية عام ٢٠٠٢- جائزة الدولة التشجيعية فى علم النفس عام ٢٠٠٣).

- عمل رئيسا لقسم علم النفس- كلية الآداب جامعة بنى سويف، ثم وكيلا لشئون خدمة المجتمع و تنمية البيئة. ثم عميدا لكلية الاداب جامعة بنى سويف.

- يعمل حاليا نائبا لرئيس جامعة بنى سويف لشؤن الدراسات العليا والبحوث.

التصحيح اللغوى : حسن شعبان
الإشراف الفنى : حسن كامل